

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

MUISTUTETTIIN KUITENKIN, ETTÄ ESIMIEHET OVAT
YLIMMÄN JOHDON JA ALAISTEN VÄLISSÄ, JOTEN SE
VAIKUTTAA TOIMINTAAN

Kehittämishanke työyhteisö-, alais- ja esimiestaidoista

Merja Nikula

Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö

Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen

Sosionomi (ylempi AMK)

KEMI/TORNIO 2011

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Merja Nikula

Opinnäytetyön nimi: Muistutettiin kuitenkin, että esimiehet ovat ylimmän johdon ja alaisten välissä, joten se vaikuttaa toimintaan
Kehittämishanke työyhteisö-, alais- ja esimiestaidoista

Sivuja+liitteitä:71+1

Opinnäytetyön kuvaus: Kehittämishankkeeni aihe nousi työyhteisön aiempien työhyvinvointikyselyiden pohjalta. Niiden pohjalta lähdin kartoittamaan työntekijöiltä ajatuksia alais- ja esimiestyön kautta. Kehittämishankkeessani olen hankkinut tietoa työntekijöiltä, mitä heidän mielestään on hyvä ja huono alais- sekä esimiestyö. Kyselyä täsmensin vaihtoehtokysymyksillä, joissa kysyttiin alais- ja esimiestyötä omassa yksikössä, miten se toimii. Kyselyssä selvitin myös miten työyhteisötaidot onnistuvat vastaajien yksiköissä ja miten he kehittäisivät niitä esimiesten ja alaisten välillä. Hankkeessa esitellään sen lähtökohtia ja kehittämisprosessin etenemistä sekä sen tuloksia ja kehittämisideoita.

Teoreettinen ja käsitteellinen esittely:

Kehittämishankkeessani teoreettinen osuus koostuu työyhteisötaidoista sisältäen myös alais- ja esimiestaitojen teoriaa. Kansalais- ja aluelähtöisyys nousee esille, kun kehitetään paikallisen organisaation työhyvinvointia mahdollistaakseen työntekijöille paremmat työolosuhteet. Kehittämishankkeessani nousee esille kansalaisten ääni, miten he kokevat asioiden olevan ja mikä on hyvää.

Metodologinen esittely:

Kehittämishankkeen materiaali toteutettiin tarvelähtöisesti kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Kyselylomakkeessa käytin likertin- asteikkoa ja avoimia kysymyksiä. Aineiston analyysissä käytin sisällön analyysiä avoimia vastauksia analysoiden. Vaihtoehtovastauksissa hyödynsin vastakohtien timanttia, joka soveltui osittain myös avoimien vastausten analysoimiseen. Vastakohtien timanttia olen soveltanut omien tarpeitten mukaisesti.

Keskeiset tutkimustulokset:

Kehittämishankkeeni keskeisimmät tulokset viittaavat siihen, että työyhteisötaidoissa on kehittämisen varaa alaisten ja esimiesten välillä. Alaisten kaipasivat myös kehittämistä alaistyöskentelyyn, kuten myös esimiestyöskentelyyn. Esimiehet kokivat alaistyöskentelyn olevan paremmin, mutta kaipasivat kuitenkin kehittämistä tiettyihin asioihin.

Johtopäätökset:

Alaisilta kaivataan enemmän panostusta työntekoon sekä avoimuutta ja palautteenantoa työkavereille. Esimiesten toivottiin koulutautuvan enemmän johtamispuolelle ja heiltä kaivattiin auktoriteettia. Esimiesten ja alaisten väliseen yhteistyötaitoon kaivattiin esimiesten läsnäoloa yksikköön.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, työyhteisötaidot, alaistyö, esimiestyö, työhyvinvointi

ABSTRACT

Author: Merja Nikula

Title: It was reminded, that the superiors work between the top management and the employees, which affects the way they operate

A development project concerning work community-, subordinate- and superior skills

Pages+ appendixes:71+1

Thesis description:

The subject of my development project arose from previous enquiries concerning well-being in the workplace. Based on the enquiries I began to map out the employees' thoughts about the tasks of the subordinate and superiors. In my development project I have acquired information from the employees about what they consider to be satisfactory or unsatisfactory work of the subordinates and superiors. The questionnaire was expanded with multiple choice questions on how this appeared in each individual department. In my survey I also examined how successful the cooperative skills between the two were in different departments, and how they could be improved. The project introduces the starting points and the development of the process, as well as the results and development ideas.

Theoretical summary:

The theoretical part of the thesis consists of cooperative skills including a theoretical approach to the skills required by the subordinates and the superiors. Considering the civil and regional aspects become the basis of the research when developing the work-related well-being of a local organisation in order to achieve better working conditions for the employees. The voice of the citizens is heard in my development project, as they express how they wish things to be and what they consider good.

Methodological summary:

The material used in my development project was acquired through quantitative methods. In the questionnaire I used both the Likert scale and open questions. I then analysed the open questions by using the content analysis method, and for the multiple choice questions I used the antonym diamond of opposites, which could be used in analysing some of the open questions as well. I have utilised it according to needs.

Main results:

The most central results of my development process indicate that there is room for improvement in developing the cooperative skills between the subordinates and superiors. Development was desired for both parties, especially by the subordinates. The superiors wished for development in some certain areas.

Conclusions:

The subordinates are hoped to acquire more investment in work, and openness and feedback when it comes to colleagues. The superiors should acquire more education on leadership skills and authority. For better cooperation between the parties the presence of the superior in the workplace was considered needed.

Key Words:

customer orientations, cooperative skills, subordinate work, superior work, work-related well-being

Sisältö

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	5
2. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	8
2.1 Hankkeen taustaa ja tarkoitus	8
2.2. Aineiston keruu ja kohderyhmä	14
3. MIKEVAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖYHTEISÖTAIDOT	19
3.1. Vastausten analysointi	19
3.2. Työyhteisötaidot	20
3.3. Alaistaidot	30
3.4. Esimiestaidot	41
4. KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUS	49
4.1. Kehittämishankkeen luotettavuus	49
4.2. Johtopäätökset työyhteisötaidoista Mikevan yksiköissä	50
4.3. Johtopäätökset alaistyöskentelystä Mikevan yksiköissä	51
4.4. Johtopäätökset esimiestyöstä	54
5. KEHITTÄMISHANKEEN ARVIONTI JA JATKOEHDOTUKSET	58
5.1. Vaikuttavuuden arviointi	58
5.2. Kehittämishankkeen jatkoehdotuksia	61
6. POHDINTA	65
LÄHTEET	66

1. JOHDANTO

Hyvä esimies kykenee keskittymään olennaiseen ja tiedostaa oman perustehtävänsä. Esimiehen perustehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Hyvän johtajan täytyy uskaltaa olla esimies ja ottaa hänelle johtamisen vastuu. Johtajuuden kautta saamme asiat pyörimään ja ihmiset vastuuseen työstään. Väitän, että ilman johtajuutta työnteko olisi mahdotonta. Johtajuutta ei kuitenkaan ole ilman alaistyötä. Tarvitaan työyhteisöön työntekijöitä, joita esimies johtaa. Jotta yhteistyö esimiesten ja alaisten välillä toimii, tarvitaan hyvää työyhteisötaitoa koko työyhteisön työntekijöiden välille. Luottamukseen perustuva työnteko antaa kaiken pohjan koko organisaatiolle ja työyhteisölle. Esimiehen ja alaisten välillä oleva luottamus kantaa työyhteisössä pitkälle. Tulevaisuudessa tullaan entistä enemmän kiinnittämään huomiota työyhteisön erilaisuuteen, sillä työyhteisöt muodostuvat yhä enemmän eri kulttuureista. (Aaltio 2008, 145.)

Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi ovat tänä päivänä esillä mediassa ja ihmiset osaavat vaatia hyvää esimiestyötä. Jotta esimies voi olla hyvä työssään, tarvitaan myös alaisia, jotka omaavat hyvät työyhteisötaidot. Edellä mainitsemia asioita töissäni seurattessa ja aiheesta kiinnostuttua, päätin tehdä kehittämishankkeen työyhteisötaidoista Mikevalle eri yksiköihin Muhoksen ja Oulun palvelukoteihin. Tarkoitukseni oli saada ajatuksia esimiehiltä ja alaisilta siitä, mitä heidän mielestään on hyvä alais- ja esimiestyö. Lisäksi selvitin miten he kokevat työyhteisötaidot omissa yksiköissään.

Kehittämishankkeen tarkoitus on ollut tuoda kansalais- ja aluelähtöisyyden näkökulmaa esille. Tehdessäni sosiaali- ja terveysalan yritykseen tutkimuksen, jolla kartoitetaan työntekijöiden ajatuksia hyvästä alais- ja esimiestyöstä, voidaan vaikuttaa alueellisesti parempaan työhyvinvointiin, jos tulokset hyödynnetään. Paremmalla esimies- ja alaistyöllä saadaan tyytyväisempiä työntekijöitä, jolloin hanke on kansalaislähtöistä. Tietysti tyytyväiset työntekijät tuovat myös parempaa laatua työhönsä, joka koskettaa silloin myös asukkaita niin, että asukkaatkin ovat tyytyväisempiä. Hyvä työpaikka, viihtyvät ja vastuuntuntoiset työntekijät, pidetty esimies ja hyvämaineinen työpaikka vetävät puoleensa työntekijöitä, jolloin hyötyy myös paikkakunta, missä yritys sijaitsee. Alueelle saadaan sitä kautta myös ehkä lisää

asutusta, veronmaksajia ja sitä kautta kunnallisia palveluita. Paikkakunnalla on mahdollista saada hyvin menestynyt ja pidetty yritys kuntaansa. Edellä mainitut asiat tulevat esille kehittämishankeen kautta ja suurimmaksi osaksi työntekijätkin ovat kyseessä olevalla paikkakunnalla asuvia ihmisiä. Niinpä he edes auttavat oman paikkakuntansa yritysten toimintaa. Kehittämishankeen kyselyyn (LIITE 1) vastanneet edustavat tässä tapauksessa sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviä ihmisiä. Jokin verran tutkimustuloksia voi myös hyödyntää muille aloille, mutta tulokset kuitenkin on puhtaasti hankittu sosiaali- ja terveysalalta. Kehittämishankkeen antaa tutkimustuloksia, jotka voidaan hyödyntää kehittämisenä esimies- ja alaistyöhön.

Arviointi on viime aikoina noussut keskeiseksi ja tärkeäksi palveluiden ja organisaatioiden kehittämisessä. Sillä on moraalisia ja taloudellisia intressejä eri työpaikoissa, joten niihin kiinnitetään paljon huomiota. Monien ammattien eettinen säännöstö edellyttää sitoutumista oman osaamisen ja työn jatkuvaan kehittämiseen. Kriittinen seuranta ja arviointi käytännön työhön sekä toiminnan laadun ja sen vaikuttavuuden arviointi edesauttavat hyvään työskentelyyn työpaikalla. Taloudellinen puoli näyttäytyy arvioinnissa siten, että kansalaiset ja palveluiden saajat haluavat rahoilleen vastinetta, joten toiminnan arviointi on välttämätöntä. Palvelun käyttäjän kannalta arviointi tuo lisäluottamusta toimintaan. Arviointikäytäntö antaa sen käyttäjälle mahdollisuuden vaikuttaa tulevaan suuntaan ja toiminnan kehitykseen. Työntekijälle arviointi mahdollisesti antaa uusia työvälineitä ammatilliseen kehitykseen. Hyvä arviointi vahvistaa työntekijän osaamista ja suuntaa hänen oppimistaan. (Robson 2001, 5-7.) Tässä on mielestäni hyvin tuotu esille kansalaislähtöisyys, mitä se on myös omalla työpaikallani parhaimmillaan. Työn kehittäminen ja arviointi takaa paremman palvelun asiakkaille ja työntekijöille. Työntekijä pohtii omaa työskentelyään ja mahdollisesti sitä kautta haluaa kehittää myös sitä. Alueellisesti saadaan laadukkaampaa palvelua työtapoja ja työtä kehittämällä. Työ vaatii ajan hermoilla olemista ja täysvaltaista seurantaa, jotta se voi tarjota kilpailukyistä palvelua asiakkailleen.

Kehittämishankkeen pohjautuu kansalais- ja aluelähtöisyyteen, joka kattaa Mikevan työntekijöiden ajatuksia hyvästä alais- ja esimiestyöstä. Pyrkimyksenä on auttaa johtoporrasta miettimään miten toimintaa voisi parantaa ja sitä kautta hankkimaan aiheesta tietoa työntekijöiltä Oulun ja Muhoksen yksiköissä. Kyselyn kautta toivottavasti myös työntekijät pohtivat aihealuetta omalta kohdaltaan ja pyrkivät parantamaan työskentelyään. Alueellisesti toivon, että Mikeva hyödyntää koko Suomen

palvelukodeissaan tuloksia ja miettii kehittämisideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämishankkeeni toteutin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Keräsin materiaalin kyselylomakkeella webropol- ohjelman kautta, joka lähetettiin työntekijöiden sähköpostiin.

Kehittämishankkeen alussa esittelen hankkeen taustaa, Mikeva- organisaation (kuvio 1.) ja metodologiset lähtökohdat. Luku kolme sisältää työyhteisötaitojen käsittelyä ja analyysia Mikevan työntekijöiden mietteistä omissa työyhteisöissä. Samassa luvussa olen käynyt läpi työyhteisötaitoja alais- ja esimiestyön kautta ja tuonut julki Mikevan työntekijöiden ajatuksia aiheesta sekä miten he kokevat ne omassa yksikössään. Johtopäätökset ja kehittämishankkeeni luotettavuuden olen käynyt läpi neljännessä luvussa. Viidennessä luvussa olen pohtinut kehittämishankkeeni vaikuttavuuden arviointia ja jatkoehdotuksia. Viimeisessä kappaleessa olen tuonut ajatuksia esille kehittämishankkeen etenemisen myötä tulleista tuntemuksista ja onnistumisista.

2. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Hankkeen taustaa ja tarkoitus

Mikeva on suuri sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavia yritys, joka on kasvanut ympäri Suomea. Mikeva tuottaa kuntoutus- hoiva ja asumispalveluita sekä asumisen tukipalveluita kunnille, kaupungeille ja yksityisille asiakkaille 35 paikkakunnalla. Asukkaita palvelukodeissa ovat ikääntyneet vanhukset, mielenterveyskuntoutujat, päihdeongelmaiset, kehitysvammaiset sekä lapset ja nuoret. Henkilökuntaa Mikevalla on tällä hetkellä yli kuusisataa. Yrityksessä työskentelee sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, kuten sairaanhoitajia, sosionomeja, lähihoitajia, geronomeja sekä lasten ja nuorten kasvatukseen kouluttautunutta henkilökuntaa. Fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja työskentelee myös yrityksessä. Kuviossa 1. on merkitty Suomen kartalle paikkakunnat, joissa Mikevan palvelukodit sijaitsevat. (Mikevan kotisivut.)



Kuvio 1. Mikevan palvelukodit paikkakunnittain.

Kehittämishanke toteutettiin Oulussa ja Muhoksella olevissa palvelukodeissa. Kehittämishankkeen aikana Mikeva on kasvanut Oulun alueelle, mutta niiden palvelukotien työntekijät eivät ole mukana kyselyyn (LIITE 1) vastaamassa.

Kemi- Tornion ammattikorkeakoulun kansalais- ja aluelähtöisyyden koulutusohjelman kehittämishankkeen aihe nousi työpaikkani työyhteisön tarpeista. Keväällä 2009 Mikevassa, Metsäpolun palvelukodissa, työskennellessäni työyhteisömme voi huonosti ja kävimme keskustelua työyhteisössämme asiasta. Käsitelimme aihetta myös ”kriisipalaverissa”, jossa oli mukana yksikkömme työntekijät, palvelujohtaja sekä

aluejohtaja. Työyhteisöstä näki ja koki, että se voi huonosti ja siinä on kehittämisen paikka. Kehittämishankkeen taustalle otin pohjalähteeksi työyhteisöömme tehdyt tyytyväisyyskyselyt vuosilta 2007- 2010. Aihealueet ja kehittämiskohteet näkyvät Taulukosta 1.

Taulukko 1. Mikevan Metsäpolku- palvelukodin työhyvinvointikyselyiden koonti vuosilta 2007- 2010.

Vuosi	2007	2008	2009	2010
Tyytyväisyys ja viihtyminen työssä	4		4	3,8
Henkinen jaksaminen	3,7		4	3,4
Fyysinen jaksaminen	3,8	4,2	4	3,9
Työyhteisön me-henki	3,8		3,5	3,6
Avoimuus asioiden selvittelyssä	3,5	2,1	3	3,3
Työkaverit tukevat minua työssäni	4	4,2	3,5	3,8
Saan rakentavaa palautetta ja kannustusta	3,6	3,5	2,5	3,3
Yhteiset tiedotustilaisuudet ja palaverit ovat kehittäviä	3,3		3,5	3,6
Miten olen hoitanut omat työtehtäväni	4	4,2	4	4,1
Esimieheni johtaa hyvin työyhteisöäni	3,8	2,7	3	3,5

Taulukossa käy ilmi, että erityisesti vuodet 2008 ja 2009 ovat menneet palvelukodissa huonoiten kyselyn perusteella. Niissä nousee esimiestyö, palautteenanto ja kannustus sekä avoimuus esille, jotka kaipaavat eniten kehittämistä. Vuonna 2010 tilanne on hieman parantunut, mutta samat osa-alueet ovat edelleen saaneet huonoimmat arvostukset. Toisilta työntekijöiltä on kuitenkin saatu tukea, vaikka muuten työyhteisössä on voitu huonosti.

Yrityksen tiedontarve ilmenee yleensä siinä vaiheessa, kun tulee erilaisia ongelmatilanteita, organisaatiossa on epävarmuutta tai ristiriitatilanteita. Tällaiset tilanteet riippuvat useista tekijöistä, kuten yrityksen tyypistä, käytännöistä, tavoista tai toimialasta. Tiedontarve käynnistää tarveanalyysin, jonka avulla määritellään yksityiskohtaiset tarpeet tiedolle. (Immonen, 2011). Kehittämishankkeessani tiedontarve nousi työyhteisöihin tehdyn työhyvinvointikyselyn myötä. Oman yksikön kyselyn

tuloksissa on viime vuosina noussut kehitettäväksi asioiksi esimiestyö, palautteenanto ja avoimuus. Nämä kaikki ovat tärkeitä työyhteisötaitoihin vaikuttavia asioita. Hankkeen laajennuttua koskemaan kymmentä eri yksikköä, huomasin muidenkin yksiköiden samankaltaiset ongelmat. Johtoporras lähti mielellään mukaan hankkeeseeni, joten koin sitäkin kautta, että tarvetta tällaiselle tiedolle on.

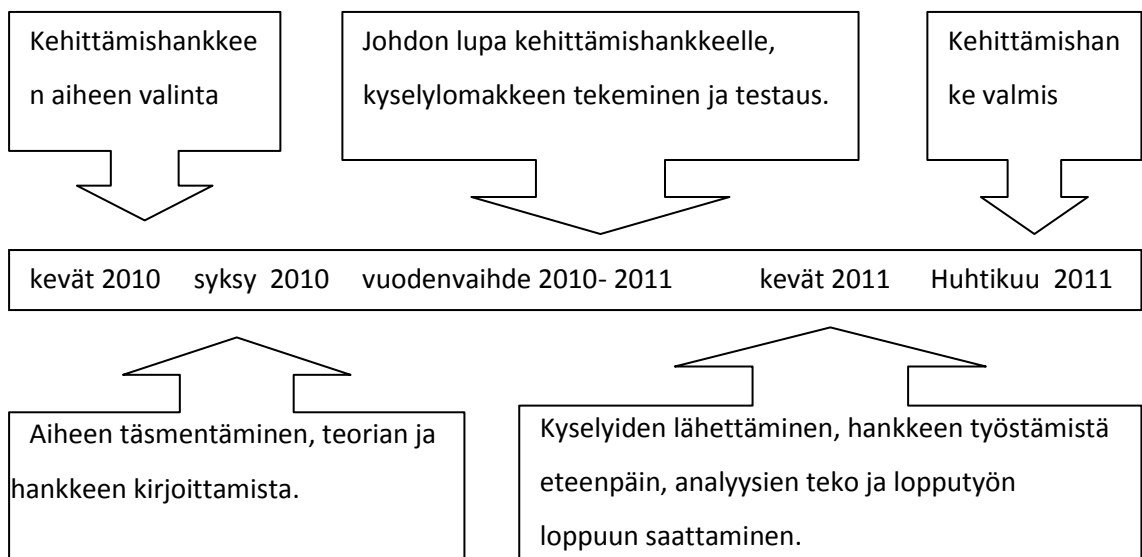
Tarveanalyysi on alustava askel toimintaohjelman tai palvelun kehittämisessä ja osa vaikuttavuuden arviointia. Se ei varsinaisesti ole lähestymistapa toiminnan arviointiin, koska tässä vaiheessa ei ole toimintaa, jota arvioida. Koettu tarve on kohderyhmän oma näkemys. Vaikka kohderyhmän näkemys on tärkeä, saattaa puolueeton havainnoitsija todeta olosuhteiden olevan puutteelliset ja nähdä asioiden muitakin puolia mitä kohderyhmä ei ehkä näekään. (Robson 2001, 191- 192.) Tarveanalyysissä riippuu menetelmä käyttö niistä erityisistä tarpeisiin liittyvistä kysymyksistä, joihin etsitään vastauksia ja käytettävissä olevien resurssien rajoituksista. Monesti tietojen keräämiseen käytetään useita eri menetelmiä. Omassa hankkeessani käytännöllisin menetelmä oli käyttää kyselytutkimusta, koska sillä tavoitin parhaiten arvioitsijat ja se menetelmä vei vähiten aikaa. Kyselyiden kautta mahdollistui ison joukon vastausmahdollisuus, joka käsitti tässä tapauksessa sataviisi työntekijää Muhoksen ja Oulun alueen Mikevan työntekijöistä. Heidän ajatuksensa ja toiveensa alais-esimiestyön kehittämiseen tuli ilmi kyselytutkimuksessa.

Koko organisaation tulevaisuuden strategiassa on myös kehittämiskohteena työhyvinvointi. Hakiessani lupaa kehittämishankkeelle, koin yllätyksenä johdon kiinnostuksen hankkeen aihetta kohtaan. Viimeisimpien palavereiden keskusteluissa he olivat puhuneet esimies- ja alaistyön kehittämisestä ja niiden tuomisesta työyhteisöihin. Johdon tuen saaminen hankkeeseen oli tukea antava ja koin, että sillä kehittämishankeeni saa näkyvyyttä ja hyötyä. Näiden perusteella otin omaan kehittämishankkeeseeni käsittelyyn työyhteisötaidot, jonka pohjalta käsittelin hankettani alais- ja esimiestyöteemojen kautta. Näistä teemoista on paljonkin tehty erilaisia tutkimuksia aiemmin, mutta työyhteisötaidot on melko uusi käsite. Itse halusin ottaa tutkimusaiheeksi työyhteisötaidot, koska ne ovat nykyään paljon puheenaiheena ja niihin kaivataan parannuksia. Työyhteisötaidoista on tehty paljon tutkimuksia, koska se on aina ajankohtainen aihe ja varsinkin tänä päivänä asia puhututtaa paljon.

Vuonna 2009 tehtiin jatkohanke ”Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvoinnin kehittäminen” terveydenhoitoalalle, joka koski sekä julkista että yksityistä puolta. Hankkeessa kerättiin palautetta työntekijöiltä miten aiemmin aloitettu kehittämistoimenpiteet olivat parantaneet työhyvinvointia työyhteisöissä. (Kivimäki & Karttunen & Yrjänheikki 2009.) Rikosseuraamusalalla tutkittiin vuosina 2009- 2010 työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista ja sitä, että eroavatko miesten ja naisten käsitykset asiasta. (Autio & Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta & Nikkanen & Lehtonen 2009). Tämä on mielenkiintoinen oman hankkeen kannalta, koska hankkeessani tutkin esimiesten ja alaisten käsityksiä työhyvinvoinnista alais- ja esimiestyön kautta. Rikosseuraamusalan hanke on samantyyppinen, mutta aihetta on lähdetty tutkimaan eri näkökulmasta. Maailma on muualla myös paljon tutkittu työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja. Kanadassa CRWG (Canadian Research Working Group) tutki vuonna 2007 Työntekijöiden taitojen kehittämistä ja sitä kautta mielekkyyden saamista työntekoon. Siinä arvioitiin työntekijöiden taitoja ja niiden kehittämismahdollisuuksia. Sitä kautta työntekijät voivat kokea työnsä mielekkääksi ja saavat arvostusta. Keskusteluissa oli mukana esimiehet, kun asioita mietittiin. Toinen keino oli itseohjautuva interventio, jonka avulla pystyi arvioimaan omia taitoja, piirteitä ja sitä mikä on omalle työhyvinvoinnille hyväksi. Kaiken kaikkiaan tutkimuksella oli hyvät vaikutukset työhyvinvointiin ja sillä saatiin hyviä tuloksia. (Canadian Research Working Group, 2007.)

Tällä hetkellä on menossa mm. hanke, joka tutkii työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteitä. Työterveyslaitos on käynnistänyt 2010 vuonna tutkimushankkeen, jonka tarkoitus on selvittää kuinka saattaa yhteen innovaatiojohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet. Tutkimus kestää vuoteen 2013, jossa on mukana seitsemän julkista organisaatiota. (Aho, 2011.) Kehittämishankkeen tarkoitus on selvittää työntekijöiltä kehittämisideoita, mitkä asiat kaipaavat kehittämistä työyhteisössä esimies- ja alaistyön osalta. Mitä he toivovat, että täytyy tehdä ja olla toisin, jotta työyhteisö toimii toivotulla tavalla? Tarkoitukseni on avata syvemmin näitä aiheita ja päästä paremmin perille mitä asioille voitaisiin tehdä parantaakseen niitä. Kehittämishankkeen päätarkoitus on saada selville, miten työntekijät ymmärtävät alais- ja esimiestyön ja mitä he toivovat, jotta yhteistyö olisi toimivampaa.

Kun kehittämishankkeeni aihe täsmentyi, aloin kirjoittaa teoriaa. Teorian kirjoittaminen eteni hyvin ja sen myötä tein aika nopeasti kyselylomakkeen työyhteisöille, jossa oli sekä vaihtoehtokysymyksiä että avoimia kohtia. Tarkoitukseni oli tehdä kyselyt ensin vain omaan työyhteisöön. Joulukuussa 2010 aikana kehittämishankkeeni sai takapakkia, kun lähiesimieheni kielsi hankkeen tekemisen omaan yksikköni henkilökohtaisista syistä. Tässä vaiheessa jouduin miettimään uudelleen tutkimuksen laajuutta ja keneltä kerään aineistoa. Pikaisesti tein päätöksen laajentaa tutkimusta koskemaan Muhoksen ja Oulun Mikevan henkilökuntaa. Sen jälkeen aloin tekemään kyselylomaketta teorian pohjalta nopeaan tahtiin. Tammikuun 2011 aikana kehittämishankkeeni eteni nopeasti ja samaisena kuuna tein jo esitestauksen lomakkeelle. Mikevan johdon tarjoamana sain tehdä kyselyn (LIITE 1) johdon assistenttia apuna käyttäen. Hän syötti kyselyni Webropol- ohjelmaan ja kyselyt menivät työntekijöille sähköpostin välityksellä. Työntekijöillä oli aikaa vastata kyselyyn kaksi viikkoa. Kyselyn aikana muistutin sähköpostilla kaksi kertaa heitä vastaamaan kysymyksiin. Kyselyn päättyttyä vastausprosentti oli kolmekymmentäviisi prosenttia, joten jatkoin kyselyaikaa vielä viikolla. Helmikuun lopulla aloitin vastausten analysoinnin. Kuviossa 2 on selvennetty kehittämishankkeen etenemistä aikajanalla.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen aikajana

Kehittämishankkeeni työstävin aika oli kevät 2011, kuten Kuviosta 2 näkee. Suurin osa työstä on keskittynyt loppusuoralle. Kehittämishankkeeni alku oli hankalaa ja aiheen täsmentyminen vei aikaa. Kevät 2010 ja syksy 2010 olivat täysin aiheen miettimistä ja

työstämistä. Aiheideat vaihtelivat ja olin epävarma kehittämishankkeeni etenemisestä. Loppuvuotta kohti sain aiheesta kiinni ja aloitin teorian kirjoittamisen. Tammikuun ohjausaika oli tarpeellinen ja oleellinen hankkeeni kannalta, koska silloin se lähti vauhdilla etenemään. Kyselylomake valmistui nopeasti ja lähetin sen eteenpäin työpaikkani johdon assistenttia apuna käyttäen. Kyselyn ollessa yhteensä kolme viikkoa avoimena vastaajille, luin sillä aikaa teoriaa. Koko loppukevät 2011 meni kehittämishankkeeni tulosten analysointiin, kirjoittamiseen ja muokkaamiseen. Toukokuussa 2011 kaikki oli valmista.

2.2. Aineiston keruu ja kohderyhmä

Kehittämishankkeessani käytin pääsääntöisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja sitä kautta pyrin täsmentämään kehittämishankettani. Tutkimuksessani käytin hyödykseni työyhteisössäni käytettyjä aikaisempia työtyytyväisyyskyselyjä. Aikaisemmat kyselyt oli tehty vuodesta 2007 vuoteen 2010. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Tutkimuksen luotettavuuden ja mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saaminen on triangulatiivisen tutkimusasetelman perustavoite. (Viinamäki 2007, 176- 177.) Omassa hankkeessani on käytetty useampia aineistoja hyödyksi. Kehittämishankeeni lähti liikkeelle valmiista dokumenteista, jotka olivat aikaisempia tutkimustuloksia, jotka aukaisin uudelleen. Niiden pohjalta päätin tehdä kyselyn esimies- ja alaistyöskentelystä Oulun ja Muhoksen palvelukodeissa työskenteleville työntekijöille. Kyselyiden kautta oli tarkoitus saada työntekijöiden ajatuksia nykyisestä tilanteesta omassa palvelukodissaan alais- ja omaan tutkimusaineiston keruun toteutin kyselylomakkeilla, jotka menivät työntekijöille sähköpostin kautta.

Kehittämishankkeeni useaan kertaan muututtua, jouduin laajentamaan aineiston hankintaa, jotta henkilöllisyys ei tulisi selville. Alkujaan oli tarkoitus tehdä ainoastaan oman yksikköni työyhteisölle, jolloin olisin haastatellut yhtä esimiestä ja neljää alaista. Aineiston keruun laajentuessa, päätin toteuttaa sen keräämisen kyselylomakkeilla, jossa on avoimia kysymyksiä sekä likert- asteikko, jolla arvioidaan toimivuutta alais- ja esimiestyön kohdalta. Likert-asteikossa on kielteisiä ja myönteisiä väittämiä kyseessä olevaa asiaa kohtaan ja vastaajat vastaavat niihin tässä kehittämishankkeessa 6-

portaisella asteikolla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä, jotka voivat olla avoimia tai valmiilla vaihtoehtoilta varustettuja. (Kananen 2008, 10 - 13.) Määrällisestä tutkimuksesta voidaan aineiston keruuseen käyttää myös joko kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttöä (Vilka 2005, 73.)

Lomaketutkimus alkaa siitä, että sen laatija miettii yleiskuvaa sen etenemisestä. Miten se etenee, millaisia vaiheita siinä on ja minkä verran se vaatii aikaa. Kyselylomakkeen lähtökohtana on aina tutkimusongelma. (Ahola 2007, 48.) Tutkimus pitää kiteyttää ongelmaksi, joka taas täytyy osata rajata tarkasti. (Kananen 2008, 14.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä. Ne voivat olla valmiilla vaihtoehtoilta (strukturoiduilla) varustettuja tai avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä tulee ottaa huomioon, että ne ovat helposti ymmärrettäviä, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto sekä vastaaja varmasti haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai rajattuja kysymyksiä. Rajauksessa tulee olla tarkkana, jotta se tuo tiedon, jota tarvitaan. (Kananen 2008, 25.) Kehittämishankkeessani koin onnistuneesti tehneeni kysymysten rajauksen. Vastauksissa oli osattu antaa tietoa oleellisista asioista ja antoivat paljon materiaalia kehittämishankkeeseeni. Kyselystä käytetään Hirsjärvi Sirkan, Remes Pirkon & Sajavaara Paulan (2005, 182) mukaan myös nimitystä survey- tutkimus, joka viittaa siihen, että kysely on vakioitu. Tämä tarkoittaa sitä, että täysin samalla tavalla kysytään kaikilta kyselyyn vastaajilta sama asiasisältö. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee ja kirjoittaa itse kysymykset kirjallisesti. Tällainen kysely sopii arkaluotoisiin aiheisiin, jolloin vastaajat saavat vastata anonymisti. (Vilka 2005, 73 - 74.) Oman kehittämishankeeni aihe oli jossakin määrin arkaluontoinen, joten koin hyväksi tavaksi kerätä tietoa kyselylomakkeella. Avointen kysymysten merkitys oli suuri, koska niihin vastaaja pystyi omin sanoin vastaamaan ajatuksiaan. Rajauksen tein teorian pohjalta melko tarkasti ja otin oleellisimmat kysymykset, jotka koin helpoiksi vastata. Tarvittaessa työntekijöillä oli mahdollisuus ottaa minuun yhteyttä, jos tuli kysyttävää kyselystä(Liite1). Muutamia yhteydenottoja tulikin vastaajilta, kun he halusivat täsmennystä kyselyyn.

Heikkoudet kyselylomakkeessa ovat alhainen vastausprosentti ja sen kautta aikataulun venyminen kohtuuttomaksi. Tämä vaikuttaa myös tutkimustulosten luotettavuuteen. Oman hankeeni aikataulu rajattiin tiukasti kahteen viikkoon ja myöhemmin jatkettiin

vielä viikolla vastausaikaa. Aikataulutus onnistui hankkeessani mielestäni hyvin, koska pidin siitä tiukasti kiinni. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmä on kuvattava ja määriteltävä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Kananen 2008, 13.) Omassa kehittämishankkeessani oli kyse koko työnantajan alla olevista työntekijöistä valittu paikkakunta-kohtainen otos. Kyse silloin oli ryväsotannasta. Tämä onnistui siksi, koska kyseessä on yritys ja työntekijät ovat helposti tavoitettavissa. Ryppäät voidaan valita satunnaisesti tai systemaattisesti. Valituille ryppäille voidaan tehdä tutkimukseen käytetyistä resursseista, tutkimusongelmasta ja tavoitteista riippuen kokonaistutkimus. Otantamenetelmässä tulee ottaa huomioon mikä tutkimusentavoitteiden ja käytettävissä resurssien kannalta on tarkoituksenmukaista. Täytyy myös miettiä mikä otantamenetelmä soveltuu parhaiten havaintoyksiköiden ominaisuuksiin ja ilmenemismuotoihin. (Vilka 2005, 78.) Perusjoukon edustavuus on otoksen valinnassa oleellista ja tärkeää (Ahola 2007, 55).

Aineiston keräsin sosiaali- ja terveystalveta tarjoavalta Mikeva Oy:n palvelukodeilta Muhoksen ja Oulun alueelta. Aineiston hankinnassa oli mukana kymmenen palvelukotia, joista viisi on vanhusten palvelukoteja, yksi kehitysvammaisten palvelukoti, yksi mielenterveys- ja päihdekuntoutujien yksikkö ja kolme mielenterveysyksikköä (Kuvio 3.). Kyselylomakkeet lähetettiin kymmenelle esimiehelle ja yhdeksälle kymmenelle viidelle alaiselle. Työpaikassani työntekijöillä on työpaikan oma sähköposti käytössä ja aikaisemminkin kyselyjä on tehty sen kautta. Ongelmana oli ainoastaan se, että saanko mahdollisimman monen vastaamaan kyselyyn ja miten pystyn kontrolloimaan, että vastausprosentti olisi hyvä. Johdon assistentti teki kyselyni koneelle Webropol- ohjelman kautta ja minä tein niihin saatekirjeen mukaan. Johdon assistentin kanssa teimme paljon yhteistyötä kyselyn kanssa, koska tarkistin kaikki välivaiheet, kun assistentti oli ne syöttänyt ohjelmaan.

Mikevan palvelukodit on sijoitettu organisaatio-karttaan (Kuvio 3.), josta näkee missä päin Suomea on mikäkin palvelukoti ja mille puolelle palvelukodit ovat erikoistuneet.

Mikevan organisaatio-kartassa (Kuvio 3.) on selvennetty miten yritys jakautuu Suomessa. Kartassa ylimpänä on merkattu Johtoporras ja niiden alapuolella ovat palvelukodit alueittain. Punaisella värillä olen tummentanut palvelukodit, joissa kehittämishankkeeni on toteutettu. Kehittämishankkeeni sijoittuu alueellisesti Pohjois-Suomen alueelle Mikevan organisaatio-kartassa. Kehittämishankkeessani

kehitysjohtaja, Pohjois-Suomen aluejohtaja ja palvelujohtaja sekä johdon assistentti ovat olleet mukana omalta osaltaan ko. palvelukotien lisäksi.

3. MIKEVAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖYHTEISÖTAIDOT

3.1. Vastausten analysointi

Kysely (LIITE 1) lähetettiin sadalle viidelle työntekijälle, johon kuuluu myös yksikön esimiehet. Kyselyn saivat yhdeksänkymmentäviisi alaista ja kymmenen esimiestä. Kyselyn perustiedot näkyvät taulukossa 2.

Taulukko 2. Kokonaisvastausprosentti

Kyselyn saaneet	105
Kyselyyn vastanneet	38
Vastausprosentti	36,2 %

Kyselyyn vastasi 105:sta työntekijästä 38, jolloin vastausprosentiksi tuli 36,2. Kyselyn vastausajan pidentäminen hieman kasvatti vastausprosenttia. Taulukossa 3. on eritelty myös esimiesten ja alaisten vastausprosentit, koska analysoinnissa vertailen heidän vastauksiaan, eroavatko ne toisistaan.

Taulukko 3. Esimiesten ja alaisten vastausprosentit

	Alaiset	Esimiehet
Kyselyn saaneet	95	10
Kyselyyn vastanneet	32	6
Vastausprosentti	33,7 %	60 %

105:sta työntekijästä, joille kysely lähti, 95 oli alaisia ja 10 esimiehiä. Esimiesten vastausprosentti (60 %) oli huomattavasti parempi kuin alaisten, joka oli lähes puolet vähemmän esimiesten vastausprosentista (33,7 %).

Lähdin analysoinnissa liikkeelle avoimista vastauksista. Avointen kysymysten vastauksissa käytin sisällönanalyysia. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Sisällönanalyysissa pyritään kuvamaan aineistoa sanallisesti. Analyysin tarkoitus on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Oman kehittämishankkeen avointen vastausten analysoinnissa aloitin numeroimalla asiat, saman kaltaisuuksien mukaan. Sen jälkeen lähdin kirjoittamaan auki niitä sen mukaan, mitä asioita oli eniten noussut vastauksissa. Analyysia kirjoittaessa samalla vertailin alaisten ja esimiesten vastauksia ja niiden yhtäläisyyksiä. Analyysissä toin kaikki asiat esille, mitä vastauksissa ilmeni, mutta usein toistuvat asiat vastauksissa esittelin ensin. Aineistoa voidaan kvantifioida eli laskea kuinka monta kertaa sama asia esiintyy vastauksissa tai kuinka moni vastaaja ilmaisee saman asian (Tuomi & Sarajärvi 2004).

Lomaketutkimuksen aineiston analysointi tapahtuu numeerisessa muodossa, jolloin se muokataan tilastollisen käsittelyn vaatimaan muotoon ja sen jälkeen analysoidaan ja tulkitaan. (Ahola 2007, 68). Oman kehittämishankkeen aineiston sain valmiina webropol- ohjelman kautta. Johdon assistentti lähetti ne minulle ja minun tehtäväksi jäi tulosten analysointi ja tulkinta. Sijoitin lomakekyselyssä saamani tulokset vastakohtien timanttiin, jota käsittelem myöhemmin alaistaidot- kappaleessa.

3.2. Työyhteisötaidot

Työyhteisöissä voidaan nyky-yhteiskunnassa huonosti ja asiaa on paljon käsitelty suomalaisella yhteiskuntatasolla kuin myös koko Euroopan Unionin tasolla. Sosiaali- ja terveysministeriön sivuilta käy ilmi, että työhyvinvointiin panostetaan, koska ihmisiä jää aikaisin eläkkeelle masennuksen ja muun sairauden vuoksi. Euroopan Unionin alueella on yhteinen linjaus työurien pidentämisestä. Nyt vain mietitään, miten työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja parannettaisiin niin, että työntekijät jaksavat työssään. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Avoimissa kysymyksissä kartoitin työntekijöiden ajatuksista työyhteisötaidoista heidän omassa yksikössään. Pyysin heitä arvioimaan, miten he kokevat sen olevan omassa yksikössään, miten työntekijät toimivat tiiminä. Pyysin heitä miettimään myös, miten työyhteisötaitoja voisi omassa yksikössään heidän mielestään kehittää esimiehen ja alaisten välillä, jos kokevat tarpeelliseksi kehittämisen. Kysymykset olivat avoimia,

joten he saivat vapaasti ilman rajoituksia vastata kysymykseen. Tällä mahdollistin heidän omien ajatusten julkittamisen mahdollisimman hyvin. Taulukkoon 4. olen koonnut alaisten mielipiteet työyhteisötaitojen tämän hetkisestä tilanteesta yksiköissään. Taulukossa 5. on koottuna esimiesten ajatukset työyhteisötaidoista työyhteisössä. Keräsin taulukkoon avoimet vastaukset sen mukaan, olivatko ne myönteisiä, kielteisiä vai kehittämisen tarpeessa olevia asioita ja sijoitin ne sen mukaan.

Taulukko 4. Alaisten kommenttien koonnit työyhteisötaidoista yksikössään

Myönteinen	Kielteinen	Kehitettävää
<p>*Työyhteisö toimii erinomaisesti. Mukava vastaava ja työkaverit. En keksi mitään negatiivista meän porukasta tähän hätään.....!!!!</p> <p>*Pyrin ottamaan muut työkaverit humioon ja kannustan heitä tekemään omia asioita. Joka päivä vuoron loputtua kiitän päivästä.</p> <p>* pääosin HYVÄ.</p> <p>*työilmapiiri on hyvä. Huumori ja nauru auttaa jaksamaan.</p> <p>* Työyhteisö tulee toimeen keskenään.</p> <p>*Työyhteisötaitomme ovat edistyneet, asioiden hoitamiseen ja jakamiseen on panostettu ja sen vaikutus on käsinkoskeltavissa.</p> <p>*. Asioista puhutaan tiimipalaverissa.</p> <p>* Suurimmalla osalla on työyhteisötaitoja.</p> <p>* Tiimityöskentely toimii hyvin.</p> <p>*-tullaan hyvin toimeen toisten työntekijöiden kanssa -kuunnellaan, osataan ratkaista ongelmia, ollaan joustavia -arvostetaan toisiamme</p> <p>-kannustetaan ja annetaan rakentavaa palautetta</p> <p>-uskalletaan tuoda omat mielipiteensä julki</p> <p>-hyvä ryhmähenki -puhutaan asioista suoraan, ollaan valmiita tekemään muutoksia.</p> <p>*Yksikössä työyhteisötaidoilla peilataan työtä toisten töihin ja otetaan vastuullisesti asioita esiin, jotka liittyvät työn sujuvuuteen.</p> <p>Yhteistyö sujuu hyvin.</p> <p>*Kohtalaisen hyvät.</p> <p>* Tiimityötä tehdään hyvin ja yhteinen linja työssä pääosin.</p>	<p>* Nykyään on menty hieman huonompaan suuntaan. Osa työntekijöistä ns. välttelee tiettyjä töitä ja tekevät mieluummin esim, vastuualueensa töitä. Liikaa aikaa kuluu ainakin yhdellä työntekijällä oman vastualueen tehtäviin, muut joutuvat tiukoille kun ovat hänen kanssaan vuorossa.</p> <p>* Vuorovaikutus puuttuu työyhteisössä. Vaikka kaikki osaa puhua ja olla keskenään, mutta ammatillinen vuorovaikutus on osittain puutteellista. Niukasti otetaan vastaan muutoksia.</p> <p>*Työyhteisö hajalla, uusia ja vanhoja työntekijöitä, jotka ei ole löytänyt yhteistä säveltä.</p> <p>*</p> <p>Työyhteisö ei mielestäni toimi asukkaan parhaaksi tällä hetkellä, johon mielestäni vaikuttaa suuresti esimiehen toiminta. Esimies ei johda, eikä perehdy asukastyöhön, enimmäkseen toimisto päiviä. Työntekijät eivät ole motivoituneita.</p> <p>* Motivaation puute. Omat asiat tärkeämpiä kuin työ. Huutetaan töissä ja ollaan välinpitämättömiä. Unohdetaan keta varten ollaan töissä. Ammatillisuus unohtuu usein.</p>	<p>* Keskusteleva, mutta välillä mennään asian vierestä. Huom. ajankäyttö ja aikuisuus.</p> <p>*Laiskat ei panosta työhön, ne suorittaa työtä. sitten kun jotain ekstraa on niin valitaan että ei jaksa.</p> <p>*Huonomminkin voisi olla. Pääosin työyhteisö on positiivinen ja kehittymishaluinen. Yhteistyö toimii vaihtelevasti. Itse kunkin henkilökohtainen elämä sekä työkiireet vaikuttavat aika paljon, miten arki yksikössä sujuu.</p> <p>*Työntekijät koettavat pitää toisiaan pystyssä.</p> <p>* Toisen kanssa menee hyvin, toisen kanssa huonommin. Jokaisella eri laatutaso työkentelyssä, mikä aiheuttaa erimielisyyttä.</p> <p>*Positiivisten asioiden ja työyhteisön jaksamisen tukemisessa parantamisen varaa.</p> <p>* Ohjaajat ovat aikalailta samoilla linjoilla yksikössä tapahtuvista asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista mutta esimiehen ajatukset ovat paljon erisuuntaiset.</p> <p>* Pääosin hyvät. Toisten huomioiminen, yhteen hiileen puhaltaminen ja vastuuollisuus välillä ovat vähän "kadoksissa".</p>

Taulukko 5. Esimiesten kommenttien koonnit työyhteisötaidoista

Myönteinen	Kielteinen	Kehitettävää
*Sosiaalinen ja keskustel eva työyhteisö. Yhteisist ä asioista puhutaan ja nii stä sovitaan yhteisesti toi mintaohteet tms. Isompia työyhteisökriisejä ei ole ollut. * Toimiva tiimi	0	*mielestäni melko hyvät, tu lossa kehittämisiltapäivä ty öyhteisöasioista jossa toivot tavasti saadaan kehtiettyä as iaa eteenpäin. Nykyinen työyhteisö on nu ori, joten kehitettävää on.

Taulukossa 4 ja 5. näkyy, että alaiset näkevät työyhteisötaidot yksikössään negatiivisemmin kuin esimiehet. Esimiesten vastaukset ovat myönteisiä tai kehityskelpoisia. Alaisten vastauksissa on sijoittunut joka sarakkeeseen, mutta paljon koetaan olevan kielteistä tai kehittämisen varaa. Taulukkoon 6. olen koonnut alaisten kommentit yhteistyön parantamiseksi. Taulukossa 7. ovat esimiesten kehittämisideat koottu yhteen. Miten heidän mielestään työyhteisötaitoja heidän välillä pitäisi kehittää tai mikä on kehittämisenpaikka?

Taulukko 6. Alaisten kommentit yhteistyön parantamiseksi alaisten ja esimiesten välille

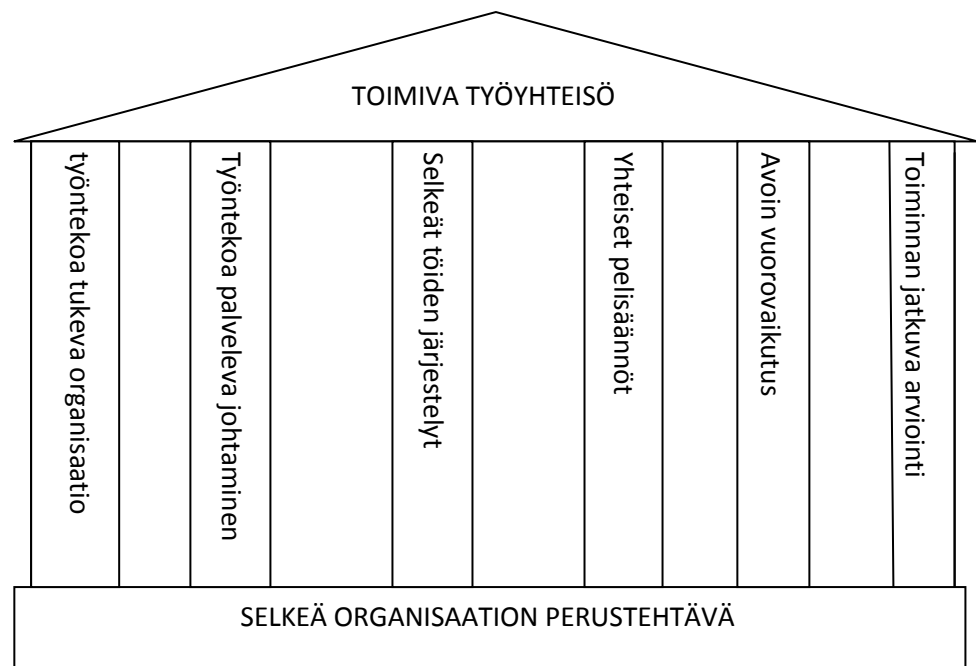
Myönteinen	Kielteinen	Kehitettävää
<p>*Ei ole, me ollaan vahva työporukka ja kerrotaan t ai nostetaan heti meteli jos hommat "kusee"!!</p>	<p>* Kaikilla esimiehillä ei ole tarvittavaa auktoriteettia, joka heijastuu miten asioita tuodaan esille työyhteisöön.</p> <p>* Kysytään mitä mieltä työntekijät ovat eikä vain tehdä omia päätöksiä ja toimia sen mukaan.</p> <p>* Esimies loittonee yhä kauemmas alaisistaan.</p> <p>Esimiehelle koulutusta, miten oma asemaa käytetään, ei vain omaksi eduksi vaan, että alaisetkin voisivat hyvin.</p> <p>* Tiedottaminen työyhteisössä joka tasolla puutteellista.</p> <p>* Esimiehen johtamistaitojen puutteen vuoksi yksi nostettu ylitse muiden, jota suositetaan tämä saa työyhteisön voimaan huonosti.</p> <p>Henkilö käyttää härskisti hyväksien esimiehen suosiota. Esimiehen tasapuolinen kohtelu alaisia kohtaan.</p> <p>*. On. Esimiehet eivät tiedota alaisia tarpeeksi. Esimiehet eivät tiedä kenttätöystä mitään, koska ovat kaiken aikaa toimistotyössä.</p> <p>* Esimies voisi olla paremmin läsnä ja kuunnella paremmin työntekijöitä.</p>	<p>* Yhteisöllisyys</p> <p>*Muuten olen tyytyväinen esimieheen, mutta työntekijät tietävät oman toiminnan parhaiten (mikä toimii ja mikä ei). Vuorovaikutuksen parantaminen olisi paikallaan työyhteisötäidoissa esimiesten ja alaisten välillä</p> <p>* Työyhteisön olisi myös hyvä kunnioittaa esimiestään ja ymmärtää kuinka he ovat johdon ja oman alaisten välikädessä päätöksenteon tilanteissa. Avoimuus puolin ja toisin.</p> <p>* Työyhteisömme tulisi kehittää rakentavan palautteen antamista sekä rehellisyyttä.</p> <p>* Tiedonkulku, luottaminen ja töiden jakaminen.</p> <p>* Asioiden puheeksi ottamisessa on edelleen kehitettävää, tavallaan monissa palavereissa puhutaan kyllä paljon, mutta jää paljon myös sanomatta sellaista hiljaista asiaa, joka voi mahdollisesti muodostua painavaksikin jutuksi.</p> <p>* Esimiehen pitäisi johtaa enemmän.</p> <p>*On kehitettävää. Esimiehen tulisi osallistua enemmän asukastyöhön (Olla esimerkillinen työntekijä) Uskaltaa olla esimies, mutta kuunnella kuitenkin työntekijöitä. Antaa palautetta, jotta työntekijänä voisi kehittyä -> motivoiminen asukastyöhön.</p> <p>* Arvostus toisen tekemää työtä kohtaan. Avoimuus ja rehellisyys.</p> <p>* Esimiehellä olisi aikaa olla arjessa mukana.</p>

Taulukko 7. Esimiesten kommentit yhteistyön parantamiseksi alaisten ja esimiesten välille.

Myönteinen	Kielteinen	Kehitettävää
ei yhtään kommenttia	ei yhtään kommenttia	<p>*Pääasiassa mielestäni homma sujuu, tosin itseni esimiehenä tulisi ehkä vähemmän olla äänessä eikä aina kommentoimassa joka asiaan.</p> <p>*Kehumisessa ja kannustamisessa on aina parantamisen varaa, toki sen eteen on tehty yhdessä töitä ja taitoa opeteltu.</p> <p>*</p> <p>Avoimuutta varsinkin palautteenannon suhteen molemmin puolin.</p> <p>*</p> <p>Esimiehen tulee olla enemmän läsnä työyksikössä ja kentällä.</p>

Taulukosta 6.-7. käy ilmi, että esimiehet kokevat joitakin asioita kehittämisen tarpeeksi. Alaiset taas kokevat paljon kielteistä tai kehittämistä asioissa. Käsittelen työyhteisötaitoja tässä kappaleessa tarkemmin aihe kerrallaan. Käyn läpi miten ne koettiin ja mitä toivottiin kehittämiskohteeksi.

Työntekijän hyvinvointi ja jaksaminen työssä lähtee työntekijästä itsestään. Hyvä fyysinen ja psyykkinen kunto muodostavat pohjan työhyvinvoinnille, mutta laajemmin käsitettynä työhyvinvointiin kuuluvat myös työympäristön, työaikojen, työolojen ja työturvallisuuden kehittäminen sekä henkilöstön riittävyyden varmistaminen. Työntekijöiden ammattitaito, osaaminen ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat myös merkittävästi henkilökunnan hyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilöllisesti jokaisen työntekijän omat arvot, asenteet ja motivaatio. Jokainen työntekijä kokee omalla tavallaan työn mielekkyyden, merkityksellisyyden, työyhteisön hyvän ilmapiirin sekä hyvän johtamisen. Työhyvinvointi ilmenee yksilötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko työpaikan tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. (Surakka 2009, 101-103.) Selkeällä perustehtävällä ja toimivalla työyhteisöllä, johon kuuluvat esimies ja alaiset, saadaan tyytyväiset työntekijät. Toimivan työyhteisön peruspilarit on kuvattu kuviossa 4. selkeästi jäsentäen.



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008).

Selkeä organisaation perustehtävä luo mahdollisuuden muille hyväntöyhteisön osa-alueille näkyä työssä. Toimivassa työyhteisössä avoimuus, yhteiset pelisäännöt, selkeä työnjako, johdon ja lähiesimiehen tuki työnteossa sekä jatkuva työn kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä.

Työntekijöiden vastauksissa oli selkeästi kahden tyyppistä mielipidettä yksikön työyhteisötaidoista. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisö voi hyvin ja tiimityöskentely onnistuu. Työntekijät kokivat yhdessä toisiaan tukien toimivansa työyhteisössä ja sillä menevän asioissa eteenpäin. Työntekijät kokivat saavansa palautetta, kannustusta, tukea työnteokseen työkavereiltaan.

”Tullaan hyvin toimeen toisten työntekijöiden kanssa - kuunnellaan, osataan ratkaista ongelmia, ollaan joustavia - arvostetaan toisiamme – kannustetaan ja annetaan rakentavaa palautetta – uskalletaan tuoda omat mielipiteet julki - hyvä ryhmähenki - puhutaan asioista suoraan...”

Toinen puoli vastaajista oli taas sitä mieltä, että työyhteisössä on menty huonompaan suuntaan. Ammatillisuutta ja vastuullisuutta kaivattiin työkavereilta, ajankäytön uudelleen miettimistä, työkiireen helpottamista sekä työkavereiden henkilökohtaisten asioiden kotiin jättämistä. Osittain koettiin, että esimiehen toiminta aiheutti huonoa

ilmapiiriä työyhteisössä, koska hän on niin paljon toimistossa eikä ole kiinnostunut työyhteisön asioista. Esimiehen ajatusten koettiin olevan erisuuntaisia työntekijöiden kanssa yksikön asioissa.

”Esimies ei johda, eikä perehdy asukastyöhön, enimmäkseen toimistopäiviä.”

Työkavereiden huono työn hoitaminen ja motivaation puute koettiin myös väsyttävänä tekijänä työyhteisössä. Useissa vastauksissa tuli ilmi, että työkaverin koettiin olevan laiska ja hoitavan ainoastaan omat vastualueensa. Vastauksissa tuli esille myös, että tiettyjen töiden välttelyä koettiin olevan yksiköissä. Vuorovaikutuksen puutetta oli yksiköissä työntekijöiden kesken ja osittain koettiin, että työporukka jakaantuu.

”Laiskat ei panosta työhön ne suorittaa työtä.”

”Toisen kanssa menee hyvin, toisen kanssa huonommin. Jokaisella eri laatutaso työskentelyssä, mikä aiheuttaa erimielisyyttä.”

Vastauksissa ilmeni myös kehittymistä työyhteisössä. Työyhteisötaidot olivat kehittyneet ja tilanne on parantunut viime aikoina.

”Työyhteisötaidomme ovat edistyneet, asioiden hoitamiseen ja jakamiseen on panostettu ja sen vaikutus on käsin kosketeltavissa.”

Esimiesten vastaukset yksikkönsä työntekijöiden työyhteisötaidoista olivat positiivisia. Tiimien koettiin olevan toimivia, pieniä kehittämisiä aina löytyy, mutta pääsääntöisesti kaikki oli hyvin. Työyhteisöissä he kokivat olevan toimivat pelisäännöt ja työyhteisö nähtiin sosiaalisena ja keskustelevana yhteisönä.

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta tärkein tekijä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijällä tulee tällöin olla jossakin määrin valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Näihin vaikuttavat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työjärjestelyihin sekä mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Ammatillisen kehittymisen ja osaamisen myötä työntekijä saa varmuutta työtaitoihinsa, oppii luottamaan niihin ja sitä kautta kokee hallitsevansa oman työnsä. Työssä hyvinvoiva työntekijä arvioi työyhteisössä käytössä olevia työtapoja ja valitsee itselleen parhaan mahdollisen työtavan toimia. Kun työnantaja antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön, työntekijä haluaa siten kehittää itseään ja omaa työtään. Ammatillisen kehittymisen myötä kasvaa itsenäisyys työssä ja se lisää työtyytyväisyyttä. (Surakka 2009, 105-106.) Ammatillinen asenteen omaava työntekijä tarkastelee, kehittää ja arvioi toimintaansa perustehtävästä

käsin. Organisaation tehtävä on määritellä ja huolehtia, että työnteon edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. (Järvinen 2008, 85- 86.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä ovat myös työyhteisön ilmapiiri ja sen toimivuus. Näihin asioihin suuri vaikutus on esimiestyöllä, mutta yhtä paljon siihen vaikuttaa myös alaistyö. Esimiestyön onnistuminen edellyttää, että työntekijät ovat motivoituneita ja toimivat vastuullisesti. Työntekijä ja esimies muodostavat alais-esimiessuhteen, jossa työntekijä toteuttaa alaistaitoja ja esimies johtamistaitoja. Alaistaidot eivät siis viittaa alistuneisuuteen tai alamaisuuteen, vaikka siltä sana ensisilmäykseltä saattaa vaikuttaa. (Saramies 2007, 88.)

Kehittämishankkeessani perehdyn juuri tähän työyhteisötaitojen kehittämiseen ja sen toimivuuteen alais- ja esimiestyön kautta. Siinä pyrin saamaan vastauksia työntekijöiden ja esimiehen ajatuksia hyvästä alais- esimiestyöstä. Perusajatus tutkimuksessani oli saada yleisesti työntekijöiden mielipiteet hyvälle alais- ja esimiestyölle. Se miksi keskityn työhyvinvoinnin tutkimuksessa työilmapiiriin kehittämiseen alais- ja esimiestyön kautta, on sen suuri merkitys työhyvinvointiin. Työyhteisön sosiaalinen toimivuus on yhteydessä koettuun hyvinvointiin ja terveyteen. Sosiaalisen tuen parantamisella ja hyvällä esimiestyöllä voidaan ehkäistä työntekijöiden sairastavuutta. Hyvin toimiva yhteisö arvostaa ihmisten erilaisuutta ja näkee erilaiset taidot ja näkemykset rikkautena. Ei pidä unohtaa myöskään huumoria, joka on työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Surakka 2009, 122-123.)

Alaisten ja esimiehen välisistä työyhteisötaidoista tuli monen tyyppistä kehittämistarvetta alaisten puolelta. Esimiehet kokivat asioiden oleva aika hyvällä mallilla, mutta joitakin kehittämisideoita he kuitenkin ehdottivat. Palautteenannossa ja kannustamisessa he kokivat parantamisen varaa edelleen, vaikka näitä on jo pyrittykin työyhteisöissä kehittämään. Työntekijät kokivat myös saavansa niukasti palautetta työstään ja ehdottivat kehittämiskohteeksi saman asian. Esimiesten vastauksissa tuli ilmi myös, että kehittämistä kaipaavat heidän puoleltaan työntekijöiden kuuntelemisessa ja työyksikössä läsnä olemisessa. Avoimuutta he toivoivat myös lisää työyhteisöön, joka kävi ilmi myös työntekijöiden vastauksissa.

”Kehumisessa ja kannustamisessa on aina parantamisen varaa, toki sen eteen on tehty yhdessä töitä ja taitoa opeteltu.”

Työntekijöiden vastauksista ainoastaan yhdessä oltiin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen esimiesten ja alaisten välillä. Muuten vastauksissa ilmeni useita kehittämiskohteita yhteistyöhön. Eniten kehitettävää työntekijät kokivat esimiehen johtamistavoissa, miten asiat tuodaan julki työyhteisöön, miten valtaa käytetään ja onko esimiehellä auktoriteettia. Joissakin vastauksissa ilmeni myös esimiehen epätasa-arvoisuutta, joka näkyi heidän mielestään työyhteisössä joidenkin työntekijöiden suosimisena.

”Kaikilla esimiehillä ei ole auktoriteettia, joka heijastuu miten asioita tuodaan esille työyhteisöön.”

”Esimiehille koulutusta miten omaa asemaa käytetään, ei vain omaksi eduksi vaan, että alaisetkin voisivat hyvin.”

Vastauksissa muistutettiin kuitenkin esimiehen ja toisten työkavereiden kunnioituksesta. Yhdessä vastauksessa oli nostettu esille, että täytyy muistaa esimiehen asema ylimmän johdon ja alaistensa välillä, jolloin molempia täytyy kuunnella.

”Työyhteisössä olisi myös hyvä kunnioittaa esimiestään ja muistaa kuinka he ovat johdon ja omien alaisten välikädessä päätöksentekotilanteissa.”

Tiedottaminen oli toinen tekijä, joka nousi vahvasti esille vastauksissa. Tiedottamisen puutteita koettiin niin esimiesten työskentelyssä kuin koko työyhteisön kommunikoinnissa. Kolmantena asiana, joka esiintyi useissa vastauksissa, oli esimiesten läsnäolo yksikössään ja alaisten kuuntelu asioissa.

”Esimies voisi olla paremmin läsnä ja kuunnella paremmin työntekijöitä.”

”Esimiehen tulisi osallistua enemmän asukastyöhön(olla esimerkillinen työntekijä). uskaltaa olla esimies, mutta kuitenkin kuunnella työntekijöitä.”

Vuorovaikutustaitoja, yhteisöllisyyttä, rehellisyyttä ja luotettavuutta kaivattiin myös esimiesten ja alaisten yhteisötaitojen parantamiseen. Työnantajien ja työntekijöiden kannattaa siis panostaa työhyvinvointiin harjoittelemalla aktiivisesti työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoja ovat mm. vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, tunteiden ymmärtäminen ja riittävä ammatillisuus sekä empaattisuus. (Salmenperän kotisivut)

Työyhteisötaitoihin ei riitä, että hoitaa hyvin omat hommat, vaan jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Työyhteisön jäsenyys, johdettavana olemisen lisäksi, on ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä ja yhteisestä prosessista. Erilaisissa työyhteisöissä työskenteleminen kasvattaa työyhteisössä olemisen taitoja. On hyvä huomata, että työtä voi tehdä erilaisilla tavoilla

eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa hoitaa asioita. Pitää osata tehdä työtä muiden kanssa, sillä se ei riitä, että hoitaa hyvin oman työnsä. (Mönkkönen & Roos 2009, 141.) Kehittämishankkeessa kävi ilmi, että osittain koettiin työntekijöiden hoitavan omat hommansa, mutta ei välitetty työkaverin auttamisesta. Näissä yksiköissä ko. työntekijät eivät ylimääräisiä töitä tehneet, vaan kaikki välttämätön saatiin tehtyä.

Esimiehet, työntekijät ja kollegat jakavat tietämystään ja luovat yhteisten keskustelujen kautta uutta tietoa. Kaikkien näkemykset ovat yhtä tärkeitä, ei ole väliä kuka sen esittää. Näkemyksen täytyy olla yhteinen ja tavoitteet yhdessä asetettuja. Arvioinnin kohteena on yhteistyön sujuvuus ja onnistumiset ovat yhteisiä. (Kaivola & Launila 2007, 39.) Hyvät työyhteisötaidot omaavan työyhteisön kivijalka on luottamus, joka syntyy yhteisesti kokemalla ja jakamalla asioita, osaamista ja ajatuksia. Jotta taas luottamus saavutetaan, avoimuus on keskeistä koko työyhteisön kesken. Hyvässä työyhteisössä onnistumiset ja epäonnistumiset ovat yhteisiä ja niistä voidaan puhua. (Kaivola ym. 2007, 41-42.) Avoimuuden kehittäminen nousi kyselyissä (Liite 1) esille vahvasti ja oli myös alkukartoitukseni (Taulukko 1.) mukaan ollut kehittämisen paikka Mikevan yksiköissä. Työyhteisötaidot tekevät näkyväksi jokaisen työyhteisön jäsenen oikeuden työniloon ja myös vastuun nähdä vaivaa oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin eteen. Lisäksi työyhteisötaidot kirkastavat jokaisen oikeuden ja velvollisuuden työskennellä työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työpaikoilla konkreettisesti työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden kasvuna sekä ennen kaikkea sairaspotilaiden vähenemisenä. Hyvä työyhteisö on tehty hyvinvoivista, vastuullisista ja sitoutuneista työyhteisön jäsenistä. (Protulos- kotisivut.)

3.3. Alaistaidot

Työhyvinvointi lähtee liikkeelle lain noudattamisesta, joita on laadittu helpottaakseen työnantajan ja työntekijän yhteisiä työsuhteita. Hyvässä työyhteisössä lain määrittämät puitteet on huomioitu, jotta rehellinen ja oikeudenmukainen työnteke on siltä osin ainakin mahdollista. Työntekijän ja työnantajan työtä ohjaavat erilaiset lait. Määrättyjen lakien puitteissa on toteutettava työnteke, koska ne on luotu turvaamaan

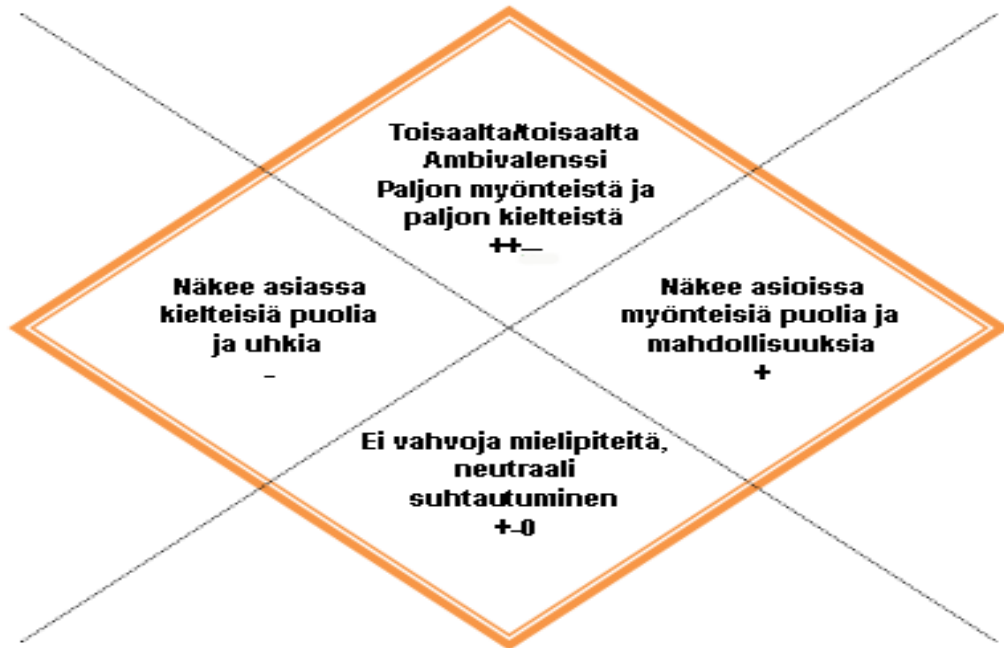
niin työnantajan kuin työntekijän työntekoa. Taulukossa 8. on koottu oleelliset lait työntekijän kannalta, joiden puitteissa työnantajan täytyy tarjota työt.

Taulukko 8. Työtä ohjaavat lait

Työsopimuslaki 2001	Työelämän peruslaki, jossa on määritelty työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista.
Työturvallisuuslaki 2002	Määrittelee työturvallisuutta.
työehtosopimuslaki 1946	Sopimus työnantajan ja rekisteröidyn työnantajan yhdistyksen kanssa tehty, joka määrittelee ehdot työsopimukseen ja työsuhteisiin.

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, jota sovelletaan kaikissa työsuhteissa. Laissa on määritelty työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista sekä sen sopimuksen päättämisestä. Työsopimus on lain mukaan sopimus, jolla työntekijä ja työnantaja yhdessä sopivat asioista, jonka mukaan työntekijä on valmis tekemään töitä työnantajan valvonnassa korvausta vastaan (Työsopimuslaki, 2001). Työturvallisuuslaki määrittelee työturvallisuutta. Sen tarkoitus on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä, jotta työntekijöiden työkyky turvataan, ylläpidetään ja ennalta ehkäistään työtapaturmia (Työturvallisuuslaki, 2002). Vuonna 1946 voimaan tullut työehtosopimuslaki on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja tai rekisteröity työnantajain yhdistys tekee vähintään yhden työntekijän yhdistyksen kanssa sopimuksen ehdoista, joita työsopimuksissa ja työsuhteissa on noudatettava (Työsopimuslaki 1946).

Työyhteisötaitojen kyselyssä(LIITE 1) oli myös vaihtoehtovastauksia, joihin piti arvioida oman yksikön toimintaa esimies- ja alaistyön kautta asteikolla 1-6. Vaihtoehdot olivat 1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=hiukan eri mieltä, 4=hiukan samaa mieltä, 5= osittain samaa mieltä, 6= täysin samaa mieltä. Kyselyn vastauksia lähdin analysoimaan vastakohtien timantti-menetelmää soveltaen, mutta kuitenkin hieman mukailin sitä käyttötarpeeni mukaan. Menetelmällä pyritään kartoittamaan ihmisten suhtautumista johonkin asiaan. Vastakohtien timanttia käytetään yleensä ihmisten kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen, mutta sitä voi soveltaa myös erilaisten tekstien analysoimisessa ja kyselyissä saatujen vastausten tulkinassa. (Seppälä & Järvelä 2004, 61.) Kuviossa 5. on esitelty vastakohtien timantti, joka on melko helppo ja selkeä käytettäväksi.



Kuvio 5. Vastakohtien timantti.(Seppänen – Järvelä 2004, 61.)

Kyselyn vastaukset tai teksteissä ilmi tulleet mielipiteet sijoitetaan vastakohtien timantin eri ruutuihin. Näin saadaan käsitys, kuinka vastaajat sijoittaisivat vastausten perusteella itsensä timantin eri ruutuihin. Tämän tyyppinen aineiston analyysi tuo tarkasteluun ylemmälle tasolle kuin kyselyiden vastausten osien toisiinsa irrallisena aineiston osina tarkasteleminen. (Saari 2008, 37.) Kehittämishankkeeni kyselyissä tulleet vastaukset sijoitin taulukkoon, jotta kuvio olisi selkeämpi ja helppo toteuttaa. Vastaukset 1= täysin eri mieltä on asetettu timantin osioon, jossa näkee kielteisiä puolia ja uhkia esimiestyöskentelyssä. 2 = jokseenkin eri mieltä ja 5= osittain samaa mieltä vastanneet suhtautuivat ambivalentisti (toistaalta/toisaalta), paljon kielteistä ja paljon myönteistä, 3= hiukan eri mieltä ja 4=hiukan samaa mieltä asetin timantissa neutraaliin suhtautumiseen, koska heillä ei ollut vahvoja mielipiteitä. Tarkoitan tässä neutraalissa osiossa enemmänkin hiukan samaa mieltä/hiukan eri mieltä -osiota, koska koen, että se kuvaa paremmin tätä vaihtoehtoa. Heidän vastauksensa ei ole täysin neutraali, mutta neutraalimpi kuin jokseenkin eri mieltä ja osittain samaa mieltä osioiden väitteet. 6=täysin samaa mieltä kuvaa timantissa mahdollisuuksia ja myönteisiä puolia väittämään. Alais- ja esimiestyökappaleissa olen yhdessä analysoinut avoimet vastaukset, joissa ilmenee työyhteisön yleinen ajatus alais- ja esimiestyöstä, sekä vaihtoehtovastaukset, joissa työyhteisö on tuonut ajatuksiaan oman yksikkönsä alais- ja esimiestyöstä. Taulukoihin 9.-10. olen soveltanut vastakohtien timanttia jakaen väittämät eri sarakkeisiin ja tuoden väittämät sitä kautta selkeästi esille. Taulukkoon 9. olen sijoittanut alaisten vastaukset ja taulukkoon 10. esimiesten vastaukset.

Taulukko 9. Alaisten vastaukset alaistyöstä

	Näkee asioissa kielteisiä puolia ja uhkia	Näkee asioissa paljon myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia	ambivalenssi paljon myönteistä ja paljon kielteistä	Hiukan samaa mieltä/eri mieltä
Työntekijät tietävät mikä on heidän työtehtävänsä	0	11	10	11
Työntekijät huolehtivat vastuullisesti omat työtehtävänsä	1	4	15	12
Työntekijät pyrkivät kehittämään työtään ja ammattitaitoaan	0	4	11	17
Työntekijät jakavat tietotaitojaan työskennellessään	0	4	13	14
Työntekijät tietävät omat roolinsa työyhteisössä	0	2	16	13
Työntekijöiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin	0	6	15	11
Työntekijät hoitavat omat vastuualueensa hyvin	0	3	15	14
Työkaverit antavat rakentavaa ja positiivista palautetta	2	4	10	16
Työntekijät ovat avoimia uusille asioille	1	3	13	15
Työntekijät käyttävät resurssejaan oikein	0	2	9	21
Työntekijät pystyvät selvittämään riitatilanteita	2	4	12	14
Työntekijät ottavat huomioon työkavereidensa mielipiteet työyhteisössä	0	5	14	12
Työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään	0	2	11	18
Työkaverit arvostavat toistensa työpanosta	0	5	12	15
Työntekijät arvostavat omaa työtään	0	4	16	12
Työntekijät kannustavat työssään työtovereita	0	3	18	11
Työntekijät kunnioittavat työkavereidensa ammattia	0	7	14	11
Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi	1	3	11	17

Taulukossa 9. Korostuu eniten 3. asiaa, jotka työntekijät kokevat olevan omassa yksikössään hyvin. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisössä työkaverit tietävät omat työtehtävänsä. He myös uskovat, että toistensa ammatteja kunnioitetaan ja yhteistyö toimii hyvin. Muutamia ääniä on mennyt uhkan puolelle vastualueen hoidossa, palautteenannossa, ristiriitatilanteiden selvittelyssä, avoimuudessa uusien asioiden vastaanottamisessa sekä työn mielekkääksi kokemisessa. Enimmäkseen vastaukset ovat painottuneet joko ambivalenssiin tai hiukan samaa mieltä/eri mieltä - osioon.

Taulukko 10. Esimiesten vastaukset alaistyöskentelystä

	Näkee asioissa kielteisiä puolia ja uhkia	Näkee asioissa paljon myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia	ambivalen ssi paljon myönteistä ja paljon kielteistä	Hiukan samaa mieltä/eri mieltä
Työntekijät tietävät mikä on heidän työtehtävänsä	0	2	4	0
Työntekijät huolehtivat vastuullisesti omat työtehtävänsä	0	1	2	3
Työntekijät pyrkivät kehittämään työtään ja ammattitaitoaan	0	0	4	2
Työntekijät jakavat tietotaitojaan työskennellessään	0	0	3	3
Työntekijät tietävät omat roolinsa työyhteisössä	0	2	2	2
Työntekijöiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin	0	1	5	0
Työntekijät hoitavat omat vastualueensa hyvin	0	1	3	2
Työkaverit antavat rakentavaa ja positiivista palautetta	0	0	2	4
Työntekijät ovat avoimia uusille asioille	0	1	2	3
Työntekijät käyttävät resurssejaan oikein	0	0	1	5
Työntekijät pystyvät selvittämään riitatilanteita	0	0	2	4
Työntekijät ottavat huomioon työkavereidensa mielipiteet työyhteisössä	0	0	3	3
Työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään	0	0	3	3
Työkaverit arvostavat toistensa työpanosta	0	1	3	2
Työntekijät arvostavat omaa työtään	0	1	4	1
Työntekijät kannustavat työssään työtovereita	0	1	2	3
Työntekijät kunnioittavat työkavereidensa ammattia	0	3	1	2
Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi	0	1	2	3

Osa esimiehistä uskoo (Taulukko 10.), että alaiset kunnioittavat toistensa ammattiaan, tietävät työtehtävänsä ja hoitavat ne hyvin. Kukaan esimiehistä ei koe uhkaa alaistyöskentelyssä. Enimmäkseen esimiehet ovat vastanneet joko ambivalentisti tai hiukan samaa mieltä/eri mieltä- osioon.

Alaistaidoilla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.) Työyhteisön jäsenet omalta osaltaan ovat vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista. Jokaisen tulee kantaa vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja tuoda esille epäkohdat siinä. Jokaisen tulee hoitaa vastuullisesti työtehtävänsä, jolloin he myös tietävät omat roolinsa työyhteisössä. Mikevan työntekijöiden vastauksissa suurin osa vastauksissa sijoittui ambivalenssi-osioon, jolloin työyhteisössä löytyi vahvoja vastauksia siitä, että työntekijät tietävät roolinsa tai eivät tiedä lähes lainkaan. Ambivalenssi-osiossa vastaukset painottuivat kuitenkin eniten sille puolelle, että koettiin työntekijöiden tietävän omat roolinsa työyhteisöissä. Paljon oli myös vastauksia hiukan samaa mieltä- osiossa. Esimiesten vastauksissa (Taulukko 10.) ilmenee, että vastaajien mielipiteet poikkeavat toisistaan. Kukaan esimiehistä ei ole täysin sitä mieltä, että työntekijöiden roolit olisivat kadoksissa työntekijöillä. Esimiesten kanta asiaan kallistuu kuitenkin positiivisuuden puolelle, sillä ainoastaan yksi vastaus oli hiukan eri mieltä ja loput olivat vähintään hiukan samaa mieltä.

Kehittämishankkeessani nousi esille vastaajien mielipiteissä vahvasti tiimityöskentelyn tärkeys. Jokaisella on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Epäkohtien julkituomista vaadittiin hyvässä alaistyöskentelyssä.

”Ottaa puheeksi, mikäli havaitsee epäkohtia työssään.”

Epäkohdista puhumattomuus koettiin työyhteisöissä selän takana puhumisena. Sen kautta huono alaistyö ilmenee avoimuuden puutteena, muodostuu kuppikuntia, kaveerataan osan työporukan kanssa ja viljellään negatiivisuutta työyhteisöön. Hyvään alaistyöskentelyyn halutaan sisältyvän positiivisuutta, yhteishenkeä ja yhteistyökykyä.

”Positiivisuus, tietynlainen lujuus ja sinnikkyys vaikeina aikoina – auttaa säilyttämään eheää työyhteisöä ja kannustaa työkavereita.”

Hyvän alaistyön näkemykset olivat samansuuntaiset alaisilla ja esimiehillä eikä suuria poikkeavaisuuksia ollut näkemyksessä. Oman yksikön alaisten yhteistyön nähtiin toimivan hyvin. Alaisten mielestä yhteistyö toimii enimmäkseen hyvin. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että yhteistyö on huonoa, vaan kaikki näkivät jotakin hyvää. Suurin osa

vastauksissa sijoittui ambivalenssiin, jolloin vastauksissa oli vahvoja myönteisiä ja kielteisiä vastauksia, enimmäkseen kuitenkin vahvoja myönteisiä. Kaikkien vastanneiden esimiesten mielestä alaisten yhteistyö toimii hyvin. Kaikki vastaukset olivat vahvasti positiivisia.

Alaistaidoista kaikista eniten nousi esille jokaisessa vastauksessa, että työt täytyy hoitaa hyvin. Se näkyi myös huonon alaistaidon kriteereissä vahvana, jos omaa työtehtäväänsä ei hoitanut hyvin. Työntekijät kokivat työkaverin laiskuuden vastuun pakoiluna ja pilkkana työkavereilta, jos itse olivat reippaita ja ahkerina.

”reippaat työntekijät joutuvat helposti silmätikuksi(”taas se jaksaa”)...”

Oma-aloitteisuus liittyi näihin työtehtävien hoitamisiin olennaisesti. Työntekijän odotettiin tarttuvan työhön reippaasti ja ilman patistelua. Hyvä ja tunnollinen työote oli vastausten mukaan arvostettua työkaverissa. Työkavereidensa työntekeä he arvioivat melko vaihtelevasti. Työntekijät kokevat, että työkaverit tietävät mitkä heidän työtehtävänsä ovat. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että työnkuva olisi epäselvä. Itse työn hoitaminen koettiin monen suuntaisena. Enemmistö vastaajista koki, että työkaverit tietävät melko hyvin vastuualueensa ja hoitavat muutkin työtehtävät lähes vastuullisesti. Mutta paljon oli vastauksia myös ambivalenssissa, jolloin ei ollut vahvoja mielipiteitä asiaan. Joitakin vastaajia oli sillä kannalla, että työkaverit eivät hoida riittävästi työtehtäviään. Esimiesten mielestä työntekijät tietävät työtehtävänsä ja hoitavat niitä melko hyvin. Vastuualueen hoitamisessa olisi työntekijöillä esimiesten mielestä hieman parantamisen varaa, muuten työtehtävien hoitoon esimiehillä oli positiiviseen kääntyvät mielipiteet.

Soili Keskinen (2005) nostaa alaistaidot yhtä tärkeiksi kuin esimiestaidotkin. Hänen mielestään alaistaitoihin kuuluu johdettavan oleminen ja perustehtävän tekeminen. Työntekijöillä on mahdollisuus omalta osaltaan vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Hyvillä alaistaidoilla tarkoitetaan vastuullisuutta ja rakentavaa vuorovaikutusta esimieheen, työtovereihin ja työhön. Työntekijän punnittaessa omia alaistaitojaan, hän joutuu miettimään omaa toimintaansa eikä hän ”vain käy töissä”. (Keskinen 2005, 20.) Työnkokeminen mielekkääksi Mikevan palvelukodeissa koettiin alaisten mielestä melko neutraalisti. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että työntekijöiden motivaatio työntekoon on melko neutraalia. Suurin osa oli hiukan samaa tai eri mieltä. Ambivalenssi oli myös melko vahvasti esillä vastauksissa eli oli sekä kielteisiä että myönteisiä mielipiteitä. Esimiesten näkemys

työntekijöiden työn mielekkyydestä painottuu ”hiukan samaa mieltä” ja ”hiukan eri mieltä” mielipiteeseen.

Alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostamisella tuomme alaisten täysivaltaisuutta työyhteisön jäsenenä enemmän esille pelkän passiivisen toiminnan kohteen sijaan. Alaistaitojen kehittäminen ja kehittyminen eivät pelkästään perustu velvollisuuteen, sillä alaistaidoissa on pitkälle kyse asenteesta, jonka mukaan työntekijä haluaa tuottaa hyvinvointia toisille ja itselleen. (Aarnikoivu 2008, 79-80.) Toisten kunnioitus nousi myös kaikissa vastauksissa jossakin määrin. Se, että alainen kunnioittaa esimiestä ja toisin päin, on koko työn pohja. Jos kunnioitusta ei löydy toisia kohtaan, on hankala luoda hyvää työilmapiiriä ja toimivaa yhteistyötä. Toisten ammattitaidon kunnioittaminen nousi myös esille vastauksissa. Kunnioitus ei kuitenkaan saa mennä mielistelyn puolelle esimiestä tai työkaveria kohtaan.

”Kunnioittaa ja arvostaa kaikkien työntekijöiden työpanosta ja osaa arvostaa erilaisuutta.”

Huonoa oli itsensä yli arvottaminen verrattaessa työkavereihin sekä oman edun tavoittelu.

”mää hoidan vaan nämä omat asiani, muuten paskat nakkaan- asenne.”

Työkaverin huomioiminen ja kunnioittaminen on Mikevan palvelukodeissa kyselyn (LIITE 1) perusteella positiivisuuden puolella. Toistensa ammatin kunnioittaminen koettiin neutraalina tai myönteisenä enimmäkseen. Suurin osa oli sitä mieltä, että jossakin määrin saa kunnioitusta ammattiaan kohtaan, mutta kehittämistäkin asiassa olisi. Työkaverin työpanoksen arvostaminen nähtiin taas hieman huonompana. Enimmäkseen oltiin sitä hiukan samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiesten näkemys alaisten toistensa huomioimiseen ja kunnioittamiseen ilmenee myönteisenä. Esimiehet uskovat, että työkaverit kunnioittavat toistensa ammattia ainakin edes jonkin verran. Kaikki vastaukset olivat myönteisen tai vähintään neutraalin puolella. Työpanostuksen arvostamisessa oli samantyyppiset mielipiteet kuin ammatin kunnioittamisessa. Esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että työntekijät voisivat kuunnella enemmän työkavereidensa mielipiteitä.

Alaistaitoinen työntekijä haluaa ja kykenee toimimaan työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien ja samalla hän myös hoitaa hyvin omat varsinaiset tehtävänsä. Alaistaidot ovat vastuullista vaikuttamista eikä alamaisuutta. Siihen kuuluu velvollisuudesta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyöstä

työkavereiden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen. (Silvennoinen ym. 2007, 8.) Työkavereiden oikeanlainen resurssien käyttöön on Mikevalla suhtauduttu kyselyn (LIITE 1) perusteella neutraalisti. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että ovat hiukan samaa mieltä, että työntekijät käyttävät resurssejaan oikein. Esimiehet ovat samoilla linjoilla. Esimiehistä ainoastaan yksi on sitä mieltä, että hän näkee paljon myönteistä työntekijöiden resurssien käytössä. Muuten vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että kehitettävää on resurssien oikein käytössä.

Itsensä kehittäminen oli esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa esillä useissa kohdissa. Hyvä alaistyön omaava työntekijä haluaa kehittää ammattitaitoaan sekä työtään. Omassa yksikössään alaiset kokivat uusien asioiden vastaanottamisen neutraalisti, kuten myös innokkuuden kehittää työtä. Tiedon ja taidon jakamisessa oltiin hieman myönteisemmällä kannalla. Avoimuus uusille asioille oli osan vastaajan mielestä mahdollisuuksia täynnä ja se nähtiin myönteisenä. Neutraalin mielipiteen antaneetkin kallistuivat mieluummin positiivisuuteen kuin negatiivisuuteen. Työntekijät kokivat suhteellisesti jakavansa tietojaan ja taitojaan toisilleen. Työn kehittäminen voisi työntekijöiden mielestä olla parempaa. Työn kehittäminen, uusien asioiden vastaanottaminen ja tiedon ja taidon jakaminen oli esimiesten mielestä huonommalla mallilla kuin alaisten mielestä. Esimiesten mielipiteet jakaantuivat uusien asioiden vastaanottamisessa työntekijöillä. Kehitettävää on asian suhteen. Samoin kuin tietojen ja taitojen jakaminen sekä ammattitaidon kehittäminen nähtiin kehittämisen kohteena.

Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen olivat myös perusedellytyksiä mitä haluttiin toteutuvan hyvässä alaistyössä. Alaistaitoinen työntekijä omalta osaltaan luo me-henkeä, johon liittyy toisten huomioiminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Hyvä työtoveri huomioi ja auttaa muita vapaaehtoisesti. Hyvä työntekijä arvostaa myös itseään, työtään ja omaa työpanostaan yhteisen hyväksi. Esimiesten vastauksissa nousi esille huonon alaistyön määrittelyssä tyytymättömyys työhön ja motivaation puute. Työntekijät eivät olleet ottaneet asiaa esille vastauksissaan. Ainoastaan työntekijöiden vastauksissa tuli ilmi pahan olon tuominen toisille työntekijöille, joka kuvastaa tyytymättömyyttä työntekoon.

”Valittaminen ja oman pahan olon tuominen osaksi työyhteisöä.”

Omassa yksikössään alaiset näkivät myönteistä asennetta työhönsä. Vaihtoehtovastauksissa tuli ilmi, että alaiset ovat kiinnostuneita omasta työstään ja

arvostavat sitä. Vastaukset painottuivat positiivisen puolelle. Esimiesten vastaukset painottuivat ambivalenssiin ja neutraaliin. Vastaukset olivat alaisten kanssa samansuuntaisia.

Kanssaihmisten innostaminen on tärkeää myös tämän päivän työnteossa. Hyvä työntekijä jaksaa innostaa ja rohkaista silloin, kun toisen oma usko työhön hiipuu. (Kaivola ym. 2007, 66- 75.) Hyvät alaistaidot omaava työntekijä uskaltaa tuoda omat mielipiteensä ja tunteuksensa, olivatpa ne hyviä tai huonoja. Hän osaa kysellä ja keskustella sekä on rehellinen. Erilaisten näkökulmien hyväksyminen ja valmius niiden kuuntelemiseen kuuluvat hyviin alaistaitoihin. Mikevan työntekijöiden vastauksissa tuli ilmi myös omien mielipiteiden julkittaminen. Esimiehet ja työntekijät haluavat työkavereiden tuovan mielipiteitä julki, mutta toivovat myös ymmärrystä ja hyväksyntää erilaisille mielipiteille. Hyvässä työyhteisössä osataan toimia ryhmässä ja olla yhteistyökykyisiä. Työntekijät pystyvät antamaan ja ottamaan palautetta ammatillisesti. Tällaisessa työyhteisössä on selkeät, yhteisesti sovitut pelisäännöt, joita kaikki noudattaa. Mikevan työntekijät kokivat hyväntöyhteyden tulevan pelisääntöjen noudattamisesta, jotka ovat selkeät ja niitä on helppo toteuttaa.

Hyvä työntekijä pystyy kohtaamaan avoimesti ongelmia. Avoimuus ja luottamus alais- ja esimiestaitojen kehittämisessä on hyvä kasvualusta. (Saramies 2006, 88.) Avoimuus asioiden käsittelyssä nousi suureksi tekijäksi, jotta asiat voidaan hyvin hoitaa. Työntekijät kehittämishankkeen kyselyssä kokivat avoimuuden olevan tärkeä osa-alue, jotta alaistyö toimii. Työkavereiden tuki ja heiltä saatu palaute on tärkeä ja se näkyi myös vastauksissa neutraalina koettu. Kannustaminen oli koettu paremmin työyhteisössä. Kannustaminen koettiin hyvinkin myönteisenä yksiköissä, mutta rakentavan ja positiivisen palautteen saaminen koettiin huonommaksi. Ihmiset selkeästi kaipaavat enemmän palautetta työstään. Ristiriitatilanteissa koettiin melko olevan neutraalilla tasolla eli kehitettävää on. Esimiehet näkivät samat asiat hieman kirkkaammasta näkökulmasta. Esimiehet uskovat, että työntekijät kannustavat melko hyvin toisiaan. Palautteenannossa he näkevät parantamisen varaa. Ristiriitatilanteiden selvittelytaidot ovat alaisilla tyydyttävät.

3.4. Esimiestaidot

Kehittämishankkeeni avoimissa kysymyksissä toinen aihe oli esimiestyö. Miten työntekijät näkevät hyvän ja huonon esimiestyön? Erittelin kysymykset omiksi kohdikseen niin hyvän esimiestyön kuin huonon esimiestyön kysymyksiksi. Vastauksissa halusin myös vertailla työntekijöiden ja yksikön esimiesten näkemyksiä aiheesta yleisellä tasolla. Vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä alaisilla ja he olivat ottaneet esille samoja asioita käsitellessään hyvän tai huonon alaisen kriteereitä. Esimiesten vastaukset poikkesivat hieman alaisten vastauksista. Vaihtoehtokysymyksissä pyysin alaisia miettimään esimiestyötä omassa yksikössään. Esimiehet eivät vastanneet esimies-osioon ollenkaan, koska en ottanut kehittämishankkeeseeni heidän esimiehensä, palvelujohtajan, työskentelytaitoja arvioitavaksi.

Taulukkoon 11. olen soveltanut vastakohtien timanttia (Kuvio 5.) jakaen väittämät eri sarakkeisiin ja tuoden väittämät sitä kautta selkeästi esille. Siinä on jaoteltu alaisten vastaukset vaihtoehtokysymyksistä.

Taulukko 11. Alaisten vaihtoehtovastaukset esimiestyöskentelystä

	Näkee asioissa kielteisiä puolia ja uhkia	Näkee asioissa paljon myönteisiä puolia ja mahdollisuu ksia	ambivalen ssi paljon myönteistä ja paljon kielteistä	Hiukan eri mieltä/sama a mieltä
Esimies johtaa hyvin yksikköäni	0	6	14	12
Esimies edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteutumista	2	4	11	15
Esimies uskaltaa olla esimies	0	7	15	10
Esimies osaa organisoida työt	1	3	10	18
Esimies kannustaa työntekijöitä työssään	2	7	13	10
Esimiehellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot	0	9	10	12
Esimies on reilu, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen	1	7	15	9
Esimies puuttuu epäkohtiin ja riitatilanteisiin	1	9	12	10
Esimies uskaltaa tehdä päätöksiä	0	12	10	10
Esimies perustelea päätöksentekonsa ja on johdonmukainen	1	5	9	17
Esimies uskaltaa epäkohdissa ilmaista oman mielipiteensä	1	11	13	7
Esimies on avoin ja rehellinen työasioissa	1	7	14	10
Esimiestä kunnioitetaan ja häneen luotetaan työyhteisössä	0	6	11	15
Esimies antaa rakentavaa ja positiivista palautetta	2	9	9	12
Esimies omalla toiminnallaan esimerkillisesti ohjaa työntekoa	2	3	9	17
Esimies ajaa alaistensa etuja ja vie yksikkönsä tietoja ja toiveita eteenpäin	1	6	10	15
Esimies tiedottaa työyhteisölle riittävästi asioista	0	6	13	13
Esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja työskentelystä	1	8	10	13
Esimies kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta	0	9	13	9
Esimies panostaa työhyvinvointiin	1	7	9	15

Työntekijöiden vastauksissa nousi vahvasti esille, että he arvostavat hyvää esimiestä, joka omalla esimerkillään ohjaa työskentelyä ja näkyy myös kentällä.

”näyttää esimerkkiä työntekijöille omalla toiminnallaan.”

”tekee paljon vuoroja yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta tietää missä mennään ja mistä puhutaan.”

”Oma toimintasi asettaa esimerkin, jota alaisesi seuraavat. Tämän kultaisen säännön tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Ei ole tärkeää, mitä puhut, teot ratkaisevat” (Peeling 2006.) Omassa yksikössään työntekijät kokivat esimiestensä esimerkillisen toiminnan perustehtävässä neutraalisti. Esimiesten oman toiminnan esimerkillisyys nähtiin monen suuntaisena. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti myönteisen ja kielteisen puolelle. Toiset näkivät paljon kehittämistä kuin myös paljon hyvää, mutta lähes kaikki kokivat, että jonkin verran siinä on parantamisen varaa. Toisaalta koettiin esimiesten toiminnan olevan esimerkillistä jossakin määrin, mutta toisaalta kaivattiin esimiestä enemmän yksikön toimintaan mukaan. Työyhteisökappaleessa käsitellyt avoimet vastaukset tukevat myös sitä että esimiestä kaivataan enemmän perustehtävän tekemiseen, pois toimistosta.

Hyvä esimies kykenee keskittymään olennaiseen ja tiedostaa oman perustehtävänsä. Esimiehen perustehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Tämä kohta korostu enemmän esimiesten vastauksissa kuin alaisten vastauksissa. Alaisten vastauksissa vain muutamat olivat maininneet tämän osion hyvänä esimiehen kriteerinä. Johtajalla on aina valta ja vastuu alaisiinsa, ja hänen on tärkeä käyttää saamaansa valtaa. Esimiehen taipumus miellyttää alaisiaan usein miten johtaa johtamistyhjiöön, joka loppujen lopuksi tuhoaa työyhteisön myönteisen hengen. On siis tärkeää, että esimies pitää uskaltaa olla esimies ja ottaa itselleen johtamisenvolvollisuuden. (Järvinen 2008, 63.)

Jämäkkä esimies nousi esille vahvasti vastauksissa. Esimiehet ja erityisesti alaiset arvostavat esimiestään, joka on jämäkkä ja omaa hyvät johtamistaidot. Johtajalta kaivataan uskallusta olla johtaja, tarvittaessa osaa sanoa viimeisen sanan ja uskaltaa tuoda omat mielipiteet julki. Huonon esimiehen kriteereissä tuli julki kuitenkin se, että jämäkkyyttä pitää osata käyttää oikein. Ei saa olla liian päälle päsmäri niin, että käyttää johtajuuttaan väärin. Määräilevä, työntekijöiden mielipiteiden huomiotta jättäminen ovat taas huonon esimiehen merkkejä.

”Esimiehellä on auktoriteettia ja osaa sitä käyttää.”

”Esimiehellä on viimeinen sana, uskaltaa sanoa.”

”Liiallinen ystävällisyys; työstä puuttuu esimiesmäisyys.”

”Määräily, ei ota huomioon työntekijöiden mielipiteitä.”

Oman yksikön kohdalla ainoastaan yksi vastaajista koki, että esimies ei uskalla ilmaista epäkohdissa mielipiteitään ja kolme oli sitä mieltä, että jossakin määrin uskaltaa ilmaista mielipiteitään. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimies uskaltaa täysin tai lähes täysin epäkohdissa ilmaista mielipiteensä työyhteisölle. Esimiehen päätöksenteko koettiin yksiköissä taas myönteisenä, mutta yhtä paljon oli myös niitä, jotka kaipasivat kuitenkin kehittymistä siihen. ”Väittämään esimies uskaltaa olla esimies” työntekijöiden vastaukset jakaantuivat. Avoimet vastaukset tukevat myös väitettä, että esimiehiltä kaivataan auktoriteettia, uskallusta olla esimies. Päätöstenteon perustelut ja yleensäkin johdonmukainen toiminta kasvattaa arvostusta alaisilta esimiehille. Vastaajat kokivat, että tämä oli yksiköissään ambivalenssi tai jossakin määrin olivat eri mieltä. Esimiesten koettiin perustelevan päätöksentekoaan jonkin verran, mutta selkeästi kaivattiin parannusta tähän. Johdonmukainen toiminta oli hieman kadoksissa.

Esimiehellä on suuri merkitys henkilökunnan hyvinvoinnin jaksamisen kannalta ja sillä miten työyhteisöä johdetaan. Esimiehellä odotetaan ennen kaikkea ammattipätevyyttä ja eettistä ymmärrystä sosiaalialalla. Henkilökohtaisista ominaisuuksista esimiehellä odotetaan innostuneisuutta, motivaatiota omaan työhön, sitoutuneisuutta, aloitekykyä ja itsetuntemusta omiin kehittämiskohtiin. Muilta ihmisiltä saatu palaute, omat pohdiskelut ja itsearvioinnit auttavat löytämään hyvän itsetuntemuksen. Yleiset johtamisvalmiudet kuuluvat hyvään esimiestyöhön, joita ovat vuorovaikutustaidot ja päätöksenteko- ja organisointikyky. (Surakka 2009, 117.)

Esimiesten vastauksissa korostuu ammattipätevyys. Alaiset kaipaavat hyvältä esimiehiltä kykyä pystyä ottamaan palautetta vastaan ja sitä kautta myös kehittymään esimiehenä. Esimiehet arvostavat esimiestyöskentelyssä taitoja hallita työ.

”Omata tieto-taitoa ja perehtyneisyyttä asioissa.”

Esimiehen hyvät johtamistaidot koettiin hyvin erilaisina vastauksissa. Vastaukset jakaantuivat eri väittämiin, mutta kukaan ei kuitenkaan kokenut siinä uhkia. Eniten kuitenkin koettiin kehitettävää, jota myös avoimet vastaukset tukevat, jotka on käsitelty työyhteisökappaleessa. Esimiesten vuorovaikutustaidot koettiin pääpiirtein hyviksi.

Töiden organisointi nousee esille vahvasti avoimissa vastauksissa ja mikä myös oli vaihtoehtovastauksissa kehittämisen kohteena. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että töiden organisointiin tulisi panostaa, jotta homma toimisi paremmin.

Johtajan vastuulla on aina päätöksen tekeminen. Keskustelemalla, kysymällä ja kuuntelemalla luodaan yhteistä pohjaa onnistuneille päätöksille. Näin on helpompi saada työyhteisö ymmärtämään tehdyt päätökset. Esimiehen vastuulla on riittävä ja selkeä tiedottaminen asiasta ja päätösten perusteleminen. (Kaivola ym. 2007, 54.) Kuunteleminen on yksi vahvasti esillä oleva hyvän esimiehen osa-alueista. Enemmistö esimiehistä ja alaisista ovat maininneet tärkeäksi tekijäksi vuorovaikutustaidot ja kuuntelemisen taidon. Yksi tärkeä johtamisen piirre on olla ajan tasalla ja tunkea työyhteisönsä. Tämä vaatii hyvää ihmistuntemusta ja herkkyyttä aistia asioita. Toinen tärkeä tekijä hyvälle esimiestyölle on johtajarooli, miten hän sitä käyttää. Hyvällä esimiehellä tulee olla hyvä paineensietokyky ja hänen tulee hyväksyä itselleen oma valtansa. Esimiehen tulisi näkyä arjessa ja olla kuunteleva ja kiinnostunut työntekijöistä. Koska sosiaalialalla saattaa olla monen ammattikunnan edustajia, joista jokaisella on eri koulutus ja osaaminen, on tärkeää lähiesimiehen kyky luoda toimiva työyhteisö. Tämä tarkoittaa sitä, että annetaan arvoa jokaisen ammattitaidolle ja näytetään se myös työskennellessä. Hyvässä työyhteisössä erilaisuus nähdään rikkautena. Tasa-arvoisuus on ihan ehdoton ykkösasia, joka nousi kyselyssä esille. Alaiset vaativat hyvältä esimiehellä tasapuolista kohtelua ja esimiehet kokevat sen samoin. Tasa-arvoisuus tuli esille myös asukkaiden kohtelussa.

”Tasapuolinen kohtelu kaikkia työntekijöitä ja asukkaita kohtaan.”

Omassa yksikössään alaiset kokivat eriarvoista kohtelua jossakin määrin, mutta työyhteisön erilaisuuden kunnioitus näkyi työssä. Taulukossa 8. on havainnollistettu miten työntekijät kokevat esimiehen työhyvinvointiin panostamisen oikeudenmukaisella, tasa-arvoisella ja kiinnostuneella työotteella. Alaiset kokivat, että esimies ei panosta työhyvinvointiin. Vastaukset painottuivat kehittämisen puolelle, mutta ei kuitenkaan nähty suuria uhkia ja kielteisyyttä väittämässä. Tasa-arvoisuutta ja reiluuutta kaivattiin työntekijöiden keskuuteen, mutta oltiin kuitenkin kohtuullisen tyytyväisiä, että jokainen saa olla omanlaisensa, erilaisuutta kunnioitettiin. Esimiesten kiinnostusta haluttiin lisää työntekijöiden jaksamiseen ja työntekoon. Samoja asioita tuli esille avoimissa vastauksissa, kun kysyttiin kehittämisideoita esimiesten ja alaisten työyhteisötaitoihin.

Esimiehen odotetaan arvostavan ja kannustavan työntekijöitä sekä antavan säännöllisesti palautetta työstä. Avointen ja vaihtoehtovastausten tuloksissa nousee esille palautteen anto ja vastaanottaminen esimieheltä sekä työntekijöiden kannustaminen. Esimiesten koettiin kannustavan ja antavan palautetta työstä alaisilleen, mutta enemmänkin voisivat tukea työssä. Muutamat vastaajat kokivat, että eivät saa lainkaan kannustusta ja palautetta työstään, mutta suurin osa vastaajista koki saavansa paljon tai jonkin verran tukea.

Hyvässä työyhteisössä sisäinen tiedonkulku on toimivaa ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työtä koskeviin asioihin. Johtajan oma esimerkillisyys työnteossa ja ilmapiirin luomisessa on tärkeä tekijä hyvässä esimiehessä. Hyvän ilmapiirin saavuttamisessa avoin vuorovaikutus edistää asioiden suoraa käsittelyä ja niistä puhumista. Esimiehen tehtävä on järjestää riittävästi henkilökunnalle kokoontumismahdollisuuksia, jotta asioista voidaan puhua ja että kaikki tuovat mielipiteensä julki. (Surakka 2009, 116- 120.) Oman yksikön tiedonkulku ei ollut kenenkään vastaajan mielestä huonoa, suurin osa vastauksista sijoittui ambivalenssiin tai hiukan samaa mieltä/eri mieltä osioon. Muutama vastaaja koki, että esimies tiedottaa tarpeeksi asioista, kun taas suurin osa kaipasi parempaa tiedonkulkua.

Huonon esimiehen määrittelyssä alaiset näkevät esimiehen asioiden salailun ja avoimuuden työskentelyssä haittaavan hyvän ilmapiirin löytymisessä.

”Oman työn tekeminen suljetusti.”

Alaiset toivovat esimieheltä avoimuutta hänen työnkuvaan, asioiden julkituomiseen. Avoimuus on, kuten aiemmissakin Mikevan työhyvinvointikyselyissä (Taulukko 1.), kehittämisen kohde työhyvinvoinnin parantamiseksi. Yksi vastaaja koki uhkana avoimuuden ja rehellisyyden osio. Avoimuus koettiin kuitenkin paremmin positiivisena, mutta jotakin parannettavaa on, koska vain kuusi oli vastannut, että asia on hyvin. Esimiehen kunnioitus ja luottamus työyhteisössä painottui parantamisen varaan. Jossakin määrin oltiin samaa mieltä, että esimiestä kunnioitetaan ja häneen luotetaan, mutta suurimmaksi osaksi vastaukset painottuivat ambivalenssiin tai hiukan samaa mieltä/eri mieltä osioon.

Esimiehen tärkeä tehtävä on turvata jokaiselle työntekijälle turvallinen ja arvostava työilmapiiri (Kaivola ym. 2007, 53). Ristiriitatilanteet ja työyhteisössä esiintyvät ongelmat ovat työyhteisön arkea ja niitä tulee aika ajoin jokaiseen työyhteisöön.

Esimiehen tehtävä on seurata ilmapiirin tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Työyhteisö- ja ihmissuhdeongelmat vaativat esimiehen puuttumista tilanteeseen ripeästi ja rohkeutta puuttua ristiriitatilanteisiin, myös vaikeisiin asioihin. Esimiehen tehtävä ristiriitatilanteissa on avata keskustelu työyhteisössä ja huolehtia, että asioista puhutaan oikeilla nimillä ja keskustelu etenee asiallisesti. Hyvän esimiehen kriteereihin kuuluu kärsivällisyys, sitkeys ja johdonmukaisuus, jotta työyhteisön jäsenet oppivat uuden ja avoimen tavan käsitellä asioita. (Surakka 2009, 121.) Työntekijät arvostavat esimiestä, joka uskaltaa ottaa vaikeatkin asiat esille ja puuttua niihin. Esimiehet eivät olleet ottaneet tätä asiaa vastauksissaan esille ollenkaan. Omassa työyhteisössään uskottiin osittain, että esimies puuttuu epäkohtiin, jos tarvetta on.

”Jos työyhteisössä tulee eripuraa, osaa tarvittaessa nostaa kissan pöydälle ja käydä asiat läpi yhdessä työntekijöiden kanssa.”

Työyhteisöissä oli epävarmuutta siitä, puuttuuko esimies tilanteisiin, jos tulee riitoja. Toiset vastaajat uskoivat vahvasti esimiehen ristiriitojen ratkaisutaitoihin, kun taas osa ei ollut ihan varma asiasta.

Tasapuolisuus, rehellisyys, luotettavuus ja työntekijöiden etuja ajatteleva esimies on Mikevan työntekijöiden arvostava hyvä esimies vastausten perusteella. Kaikkien vastaajien vastauksissa nousivat nämä osa-alueet jollakin tavoin esille. Ne myös heijastuivat huonon esimiehen kriteereissä, millaisesta esimiehestä työntekijät eivät pitäneet, jos nämä ominaisuudet puuttuvat. Luotettavuuden puuttuessa työntekijät kokivat esimiestyöskentelyn olevan huonoa. Luottamuksen puuttuminen näkyi vastauksissa työntekijöiden asioiden kertomisena eteenpäin ja asioiden hoidossa. Huono esimies ei hoida asioita, vaan ne jäävät roikkumaan.

”Tekemättä jättäminen, työntekijöiden toimittaessa esimiehelle eteenpäin vietäviksi asioita tai hoidettuja tehtäviä, löytää laput vielä kuukausien päästä paperipinojen alta.”

”Mielestäni huono esimies on sitä että ei ota kaikkia työntekijöitä saman lailla huomioon, puhuu toisista selän takana..”

Oman yksikön toiminnassa alaiset näkivät, että esimiehet eivät aja heidän etujaan niin kuin olisi tavoite. Alaisten etujen ajaminen ja eteenpäin vieminen painottui huonomman arvosanan puolelle. Työntekijät halusivat, että esimiehet uskaltaisivat paremmin viedä heidän etuja ja asioita eteenpäin.

Oikeudenmukainen esimies kohtelee tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä työvuorojen järjestämisessä, lomissa ja vapaiden pitämisessä. Perhesuhteet tai mitkään muutkaan eri tekijät eivät saa antaa kenellekään etuoikeuksia. Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Oikeudenmukainen esimies puuttuu asiaan, jos kuulee tai huomaa työyhteisössä epäkunnioittavaa käytöstä työtovereiden käytöksessä. Hyvä esimies uskaltaa antaa ja ottaa palautetta. Esimies uskaltaa olla esimies ja asettaa rajoja. Hyvältä esimieheltä odotetaan kykyä perustella päätöksensä, olla rehellinen ja johdonmukainen. Hän pystyy ottamaan toisten näkökulmat huomioon ja tarpeen vaatiessa pystyy purkamaan päätöksensä. Työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen ja niiden huomioiminen kuuluu oleellisesti esimiehen tehtäviin myös. Niiden oikeanlainen hyödyntäminen tuo mielekkyyttä alaisten työskentelyyn. (Saramies ym. 2006, 86.) Johtaminen on voimaannuttamista, valtuuttamista ja tuen antamista (Kaivola ym. 2007, 45).

4. KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUS

4.1. Kehittämishankkeen luotettavuus

Pohtiessani kehittämishankkeeni johtopäätösten luotettavuutta, tulin siihen tulokseen, että tuloksia pystyy jossakin määrin yleistämään, koska samoja asioita oli noussut aiemmin esitellyissä tutkimuksissa myös esille. Erilaisissa työyhteisöissä on samantyyppisiä ongelmia, joita ehdotetaan kehitettäväksi. Pasi Saukkonen selventää, että tutkimuksen reabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty sillä tavalla huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina, tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. Heikko reabiliteetti saattaa olla seurausta huolimattomuudesta esimerkiksi aineiston keruussa, analyysiin liittyvissä lasku- tai muissa mittaustoimituksissa. Laadullisessa tutkimuksessa kyse voi olla esimerkiksi käänkövirheestä tai nauhoitetun haastattelun epätarkasta purkamisesta. Reabiliteetin todentaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa periaatteessa ja usein myös käytännössä tutkimuksen keskeiset vaiheet voidaan todella toistaa. (Saukkonen 2000.) Aineiston keruun tein Webropol-ohjelman kautta, joten tulokset on itse ohjelma koonnut ja laskenut. Siinä määrin luotettavuus on myös taattu.

Validiteetti on kuitenkin tutkimuksen kannalta yleensä huomattavasti ratkaisevampi laadun kriteeri, koska siinä on kyse mahdollisista systemaattisista ongelmista tutkimuksen suorituksessa tai tulkinnoissa. Yleisesti ottaen validiteetti tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Toisin sanoen siis sitä, että tutkimuksessa mitataan ja tutkitaan sitä mitä on tarkoituskin mitata ja tutkia. Sisäisen validiteetin kriteeriä laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa esimerkiksi tutkijan pyrkiessä varmistamaan, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteelliset tai teoreettiset rakennelmat tutkittavien todellisia käsityksiä ja kokemuksia. Tämäkin voi osoittautua tietenkin vaikeaksi. Usein kuitenkin pelkkä tämän tyyppisen asian pohdinta voi parantaa tutkijan omia käsityksiä tuloksista, niiden tulkinnasta ja yleistettävyydestä. Kehittämishankkeeni aiheen rajauksen koin tehneeni hyvin, koska kyselyyn vastanneet olivat osanneet vastata kysymyksiin ja sain niistä hyvää materiaalia hankkeeseeni. Ulkoisen validiteetin toteutumista voidaan puolestaan edistää esimerkiksi kuvaamalla

tutkimusprosessi kokonaisuudessaan (tutkimuskohde, tutkimusolosuhteet, oma päättelyprosessi) huolellisesti. Edelleen validiteettia voidaan parantaa hyödyntämällä tutkimuskohteeseen mahdollisuuksien mukaan useampaa näkökulmaa, jolloin puhutaan triangulaatiosta. (Saukkonen 2000). Kehittämishankeeni luotettavuutta laski alhainen vastausprosentti, joka oli 36,2 %. Luotettavuuteen vaikutti myös se, että en voinut eritellä vastaajien yksiköitä niin, että jokainen olisi tuonut julki oman yksikkönsä kyselyn alussa. Sen vuoksi jouduin yleistämään kyselyn (LIITE 1) tulokset ja se vaikutti tulosten analysointiin. Tutkimusolosuhteet olivat mielestäni hyvät, koska kyselyyn vastaajat pystyivät itse vastaamaan sähköpostiin silloin kuin parhaakseen näkivät. Jos olisin voinut kontrolloida, esimerkiksi valvomalla yksiköissä, että jokainen vastaa, olisin saanut hyvät vastausprosentit. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista järjestää.

4.2. Johtopäätökset työyhteisötaidoista Mikevan yksiköissä

Työyhteisötaitoja miettiessä, kyselyn (LIITE 1) vastaajien kokemukset olivat erilaisia. Eroavaisuuksissa varmasti vaikuttaa henkilökohtainen kokemus asiasta, mutta myös missä yksikössä työskentelee. Vastauksissani en voi eritellä yksikkökohtaisesti, joten tulkitsen ne yleisellä tasolla koettuna. Vastauksissa oli selkeästi kahden tyyppistä vastausta yksikön työyhteisötaidoista. Puolet vastaajista koki työyhteisön hyväksi, joka tuki ja kannusti työnteossa. Toinen puoli vastaajista oli taas sitä mieltä, että on menty huonompaan suuntaan. Huonon arvioinnin saamisessa vaikutti ammatillisuus, vastuullisuus, ajan käyttö, henkilökohtaisten asioiden töihin tuominen sekä esimiehen kiinnostumattomuus työyhteisöä kohtaan. Työkaverin huono työn hoitaminen ja motivaation puute väsyttivät myös työyhteisöä. Useissa vastauksissa koettiin, että työkaveri hoitaa vain omat vastuualueensa ja joitakin töitä välteltiin. Jossakin määrin koettiin myös porukan jakaantuvan työyhteisössä. Joissakin yksiköissä koettiin menneen parempaan suuntaan työyhteisötaitojen kehittymisessä. Esimiesten vastaukset olivat huomattavasti positiivisempia alaisten vastauksiin verrattuna.

Alaisten ja esimiesten väliseen työyhteisötaitojen kehittämiseen tuli monenlaisia vastauksia. Huomiota herättävää, oli se, että esimiehet näkivät asiat positiivisemmin ja

olevan paremmin yksiköissään. Palautteenanto ja kannustaminen olivat kuitenkin sekä alaisten ja esimiesten vastauksissa kehittämisen kohteena. Alaiset kokivat saavansa niukasti palautetta, mutta kaipaavat sitä kuitenkin. Esimiehet itse ilmaisivat, että voisivat paremmin kuunnella alaisiaan ja olla läsnä. Avoimuus nousi myös esille vastauksissa, jonka ei koettu toimivan niin kuin haluttaisiin.

Alaisten puolelta ainoastaan yhdessä vastauksessa oltiin tyytyväisiä täysin nykyiseen tilanteeseen esimiesten ja alaisten välillä. Muissa vastauksissa ilmeni kehittämiskohteita. Ensimmäinen ja eniten alaisten mielestä oli kehitettävää esimiehen johtamistavoissa, miten valtaa käytetään ja tuodaan asioita työyhteisöön sekä auktoriteettia kaivattiin. Joissakin vastauksissa tuli ilmi esimiehen epätasa-arvoisuus alaisia kohtaan, joka näkyi joidenkin työntekijöiden suosimisena.

Toinen, joka nousi vahvasti vastauksissa esille, oli tiedottaminen. Se koettiin koko työyhteisön ongelmaksi, että asioista ei tiedoteta tarpeeksi. Jokaiselle kaivattiin vastuuta asioista tiedottamiseen.

Kolmantena kehittämisen kohteena, joka nousi enemmän esille, oli esimiesten läsnäolo yksiköissä ja alaisten kuuntelu. Muita kehittämiskohteita olivat yhteisöllisyys, rehellisyys, luotettavuus. Kaikkien näiden kehittämiskohteiden lisäksi joissakin vastauksissa muistutettiin toisten kunnioittamisesta ja siitä, että esimiehet ovat alaisten ja ylemmän johdon välissä tekemässä töitään.

4.3. Johtopäätökset alaistyöskentelystä Mikevan yksiköissä.

Terveys- ja sosiaalialan koulutuksissa tutustutaan kunkin ammattikunnan eettisiin ohjeisiin ja varmistetaan ammattilaisen tietoisuus työtä ohjaavasta ihmiskäsityksestä. On tärkeää tiedostaa, mikä ihmiskäsitys ohjaa sosiaali- ja terveysalan työtä, joka myös ohjaa omaa työtä. Oman ammatin mukainen toimiminen on myös tärkeää. (Sinkkonen 2008, 8.)

Kaikissa vastauksissa tulee ottaa huomioon johtopäätöksiä tehdessä, että kyselyt (LIITE 1) on tehty kymmeneen eri yksikköön, joten vastaukset voivat jo senkin vuoksi jakaantua, koska joka työyhteisö on ainutlaatuinen. Jos kyselyt olisi tehty niin, että yksiköt olisi eroteltu, uskon, että olisi voinut selkeämmin vastaukset jakaantua samansuuntaisesti yksikköä kohden. Nyt kyselyn vastaukset täytyy ajatella kokonaisuutena erottelematta yksiköiden toimintaa.

Vastauksissa eniten nousi esille se, että Mikevan työntekijät arvostavat työkaveria, joka hoitaa työtehtävät hyvin. Se koettiin myös huonon alaistyötaidon omaavan työkaverin piirteenä, jos ei hoida työtehtäviään hyvin. Tämä näkyy myös heidän oman yksikkönsä kohdalla kehittämisen kohteena. Omassa työyhteisössään eniten nousi esille, että työkaverit eivät hoida niin hyvin työtehtäviään kuin mitä olisi tarve. Resurssien käytössä nähtiin paljon kehitettävää. Tämä liittyy olennaisena osana työn hyvin hoitamista. Suurin osa oli sitä mieltä, että paremminkin voisi työajan käyttää. Ehkä tämä on syy siihen, miksi he arvostavat hyvässä alaistyöskentelyssä tätä piirrettä. Oman vastuualueen hoitamisessa koettiin alaisten puolella paremmin onnistuvan taas kun esimiesten mielestä siinä oli parantamisen varaa. Oman työtehtävän hoitaminen on ehdottomasti kehittämisen paikka työyhteisöissä, vaikkakin esimiehet kokevat asian hieman eri tavalla. Esimiesten mielestä perushommat hoidetaan hyvin, mutta vastuualueiden hoidossa olisi parantamisen varaa. Tässä herää kysymys, miksi alaiset ovat eri mieltä esimiesten kanssa asiasta? Näkyykö tässä kohdin esimiesten näkymättömyys työyhteisöissä? Hankkeessa nousi esille, että alaiset kaipaavat esimiesten näkyvyyttä työyhteisössä. Siksikö esimiehillä jää näkemättä perustehtävän hoitaminen samalla tavalla kuin miten alaiset näkevät? Vastuualueiden hoitaminen näkyy esimiehille taas ehkä paremmin, koska heidän tehtävä on myös valvoa, että homma toimii. Voi olla, että alaiset eivät tiedä kaikkea työkaverin vastuualueeseen kuuluvia hommia, joten he eivät tiedä miten he niitä hoitavat. Avoimuutta työntekoon ja kiinnostuneisuutta esimiehiltä lisää työyhteisön sisällä tapahtuviin asioihin kaivattaisiin lisää.

Alaistaitojen perustyöhön kuuluu, että asiat hoidetaan tunnollisesti ja jokainen tietää roolinsa siinä. Mikevan yksiköissä mielipiteiden jakaantui alaisilla ja esimiehillä sen suuntaisesti, että työntekijöiden mielipiteissä on poikkeavuuksia. Vastausten perusteella voi ajatella, että enimmäkseen tiedetään roolit työyhteisöissä, mutta jonkin verran on kehittämisen varaa. Esimiesten vastauksissa oli eniten poikkeavuutta. Esimiesten

vastauksista pystyy tulkitsemaan, että joidenkin yksiköiden alaistyöskentely onnistuu tältä osin, mutta joidenkin esimiesten yksiköihin kaivataan hieman kehittämistä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ole ollut sitä mieltä, että työntekijöiden rooli olisi täysin hukassa.

Tiimityöskentelytaidoissa Mikevan työntekijät arvostivat avoimuutta. Sen puuttuminen ajateltiin, että yksikössä on selän takana puhumista ja helpolla muodostuu kuppikuntia, jos asioista ei uskalleta puhua. Omassa yksikössä sekä esimiehet että alaiset uskoivat tiimityöskentelyn onnistuvan melko hyvin, joissakin vastauksissa kaivattiin parantamista.

Alaisten ja esimiesten käsitys työnteon mielekkyydestä oli kaikkien vastaajien mielestä neutraali. Tässä on kehittämisen paikka, että työ koettaisiin vieläkin mielekkäämpänä. Millä asioilla voitaisiin vaikuttaa paremmin työn mielekkyyteen, sisältöön? Vaikuttaako eri ammattiryhmien työnkuva asiaan? Saako kaikki vastinetta ammatilleen? Työntekijät ovat kiinnostuneita ja arvostavat omaa työtään kuitenkin, vaikka työn mielekkyydessä olikin kehittämistä. Tämä kertoo siitä, että he arvostavat omaa ammattiaan ja mielellään tekevät sosiaali- ja terveystyötä.

Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen koettiin parhaiten onnistuvan työyhteisössä. Vastauksissa oli paljon myönteistä ja niissä koettiin mahdollisuuksia. Kehittämistä oli työyhteisötaidoissa, mutta on tärkeää, että paljon löytyi positiivisia asioita niistä. On hieno asia, että peruspilarit tältä osin ovat kunnossa. On helpompi lähteä kehittämään muita osa-alueita, kun ihmisten toisiaan kohtaan kunnioitus on kunnossa. Esimiesten mielestä alaiset voisivat kuitenkin enemmän kuunnella toisiaan ja sitä kautta kunnioittaa toisiaan. Kaikkien kyselyyn (LIITE 1) vastaajien mielestä hyvän työilmapiirin pohjalla on toisten kunnioitus, mutta se ei saa mennä mielistelyn puolelle. Terve kunnioitus ja huomioiminen kuuluvat hyviin alaistaitoihin.

Avoimissa vastauksissa ja monivalintavastauksissa esimiehet toivoivat avoimuutta työyhteisöltä lisää uusien asioiden vastaanottamisessa. Alaiset kokivat enemmänkin, että he ottavat hyvin asioita vastaan. Esimiehillä uusien asioiden esille tuomisen vastuu voi vaikuttaa vastaukseen, koska heidän on tie raivattava niille ja tuotava ne työyhteisölle. Monesti uusien asioiden tuominen kokee aluksi ensin vastustusta, mutta

hetken mietittyään työntekijät usein myöntyvät uusille asioille. Työn kehittämiseen kaivattiin kiinnostusta niin alaisten kuin esimiestenkin mielestä.

Työkaverilta saatu palaute nousi jo aiemmin Mikevassa tehdyissä työhyvinvointikyselyissä (taulukko 1.) kehittämisen kohteeksi ja joka edelleen koetaan, että on yksi huonoimmin toimivista asioista omassa yksikössään. Työkavereilta koettiin saavan kannustusta, mutta palautteenanto oli laimeaa. Esimiesten vastaukset olivat hieman positiivisemmat, mutta kuitenkin kehittämisen kohteena oli sama asia. Työntekijät kaipaavat selkeästi palautetta omasta työstään, koska se myös auttaa kehittämään omaa ammattitaitoaan. Tästä on paljon puhuttu ainakin joissakin työyhteisöissä Mikevalla ja kaipaa edelleen parantamista ja kehittämistä.

4.4. Johtopäätökset esimiestyöstä

Tämän päivän yhteiskunnassa johtaminen ei ole millään alueella täysin turvattuna, vaan entistä suurempien haasteiden edessä. Niin terveysala kuin sosiaaliala ja muut alat ovat suurten johtamisen haasteiden edessä. Moniammatillisissa organisaatioissa sosiaali- ja terveysalalla on jatkossa haastavaa saada koulutettua henkilökuntaa. Työntuottavuus kokee myös suuria vaateita, sillä asiakaslähtöisyys on esillä aiempaa enemmän, joten koulutettua henkilökuntaa tarvitaan. (Aaltonen, 2008,3.)

Työhyvinvoinnille ja työyhteisön eettisyydelle on suuri merkitys johtajalla ja hänen tavalla johtaa. Nikkilä (2006) erottaa johtajan pätevyysalueen neljään osaan, joita ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, johtamisen ammattipätevyys, sosiaalinen pätevyys sekä eettinen pätevyys. Johtamisen eettisyys on sisäänrakennettu, tiedostipa sitä tai ei. Eettinen johtaminen on oikeudenmukaista, reilua ja tuloksellista. Sen olemassa oleminen lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa. Johtamisen eettisyyttä voidaan tarkastella erilaisten eettisen johtamisentyylien kautta:

1) Johtajuus sosiaalisena vastuuna, jossa tavoitteena on toisen hyvinvoinnin tavoittelu, vaikka oma etu kärsisi. Välittäminen ja toisten huomioiminen ovat tärkeää. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia ihmisen kehittymiselle.

- 2) Johtajuus yhteisenä hyvänä, joka edustaa oman hyvinvoinnin huomioiden myös toisten hyvinvoinnin ja yrityksen visioinnin. Se käsittää vastavuoroisuutta ja luottamusta.
- 3) Johtajuus hyvántahtoisena välinpitämättömyytenä, jolloin johtaja on etäinen eikä pyri yhteishengen luomiseen, mutta tahtoo hyvinvointia muille. Tässä on byrokraattisia piirteitä.
- 4) Johtajuus oman edun etsimiseen, jossa oman edun tavoitteiden saavuttamiseksi huomioidaan ja autetaan toisia. Auttaminen on valikoivaa ja pitemmän päälle se johtaa alaisten tyytymättömyyteen ja sitoutumattomuuteen.

Eettisessä johtamisessa pyritään varmistamaan hyvä ilmapiiriä ja tulosta. Johtaja on oikeudenmukainen, rehellinen ja luotettava, joka noudattaa eettisiä ohjeita. Eettiset johtajat kantavat vastuun tekemistään päätöksistään ja teoistaan sekä edistävät työntekijöiden tasapuolisuutta. Johtajan eettisyys on koetuksella silloin, kun oma etu ja organisaation etu ovat ristiriidassa keskenään. (Sinkkonen 2008, 7.)

Oman yksikön esimiesosioon vastatessa arvioitavana on ollut kymmenen eri esimiestä, joten vastauksissa voi vaikuttaa se, miksi ne koetaan eri tavalla. Jokainen esimies johtaa yksikköään omalla tavalla, joten se vaikuttaa myös kehittämishankeen tuloksissa vastausten poikkeavuutena. Hankkeessani en kuitenkaan voinut eritellä yksiköitä, joten analysointi ja johtopäätökset teen yleisellä tasolla miten ne koetaan kyseessä olevien Mikevan yksiköissä. Vastauksissa, miten hyvä esimies koetaan, näkyy alaisten ja esimiesten eroavaisuus. He katsovat asiaa eri suunnalta ja varmasti sen vuoksi poikkeavat toisistaan. Molemmilla on omia asioita, joita ottavat huomioon arvioitaessa hyvää esimiestyötä.

Työntekijät arvostavat esimiestä, joka omalla toiminnallaan esimerkillisesti ohjaa työntekoa. Hyvän esimiehen koettiin olevan sellaisen, joka näkyy arjessa ja tietää mitä yksikössä tapahtuu. Esimiehen omatoiminta antaa pohjan työlle. Se vaikuttaa työilmapiiriin suoraan ja kokemukseen miten esimies koetaan. Omissa yksiköissään työntekijöiden vastaukset jakaantuivat, mutta eniten vastauksia sijoittui kuitenkin kehittämisen puolelle. Avoimet vastaukset työyhteisötaitojen parantamisessa alaisten ja esimiesten välillä tukevat tätä väitettä. Esimiesten koettiin olevan toimistoissa ja nykyisin entistä vähemmän tietävän yksikön tapahtumista. Vastauksissa oli myös vahvoja kielteisiä ja myönteisiä vastauksia. Asia selkeästi puhututtaa ja saa

työntekijöissä vahvoja tuntemuksia asiasta. Tämä voisi olla yksikkökohtaista miten se koetaan, koska on vahvoja mielipiteitä molemmista ääripäistä.

Kaikista vastauksista eniten korostui hyvässä esimieheissä kriteerinä jäämäkkyys, uskallus olla esimies. Erityisesti alaisten vastauksissa nousi tämä vahvasti esille. Omissa yksiköissä koettiin enimmäkseen, että esimiehet uskaltavat tehdä päätöksiä ja ilmaista mielipiteensä epäkohdissa, mutta väittämässä ”esimies uskaltaa olla esimies” oli paljon vaihtelevuutta. Tässä voi vaikuttaa taas se kuka esimies on kyseessä, koska vaihtelevuus oli suuri. Muutamat vastaajista kokivat, että esimies uskaltaa täysin olla esimies, mutta enimmäkseen kaivattiin kehittämistä. Avoimet vastaukset tukevat myös tätä kohtaa, joka käsiteltiin työyhteisötaidoissa osiossa. Esimiesten päätösten tekemiseen kaivattiin myös perusteluja. Töiden organisointi mietitytti alaisia, koska suurin osa oli vastannut sen olevan kehittämisen tarpeessa. Yleisesti ajateltuna alaiset kokivat, että esimiehet kaipaavat johtamistaitoihin koulutusta. Vuorovaikutustaidot koettiin pääpiirtein hyviksi.

Tasa-arvoisuutta kaikkia kohtaan kuuluttivat kaikki vastaajat hyvän esimiestaidon omaavalle johtajalle. Erilaisuutta omassa yksiköissä arvostettiin ja koettiin, että saa olla omanlaisensa, mutta eriarvoista kohtelua koettiin työntekijöiden kesken esimieheltä. Paljon oli vastauksia myönteisyyden puolella, mutta kaivattiin lisää reiluuutta ja tasa-arvoisuutta esimiehiltä alaisiaan kohtaan. Esimiehen työhyvinvointiin panostaminen sai enemmän kritiikkiä. Vahvoja uhkia ei kuitenkaan nähty. Esimiesten kiinnostusta alaisia kohtaan toivottiin lisää, joka näkyi myös avoimissa vastauksissa työyhteisötaidojen kehittämiskohdassa.

Palautteenanto, joka on noussut aiemmissa kyselyissä esille (taulukko 1.), on esimiesten kohdalla paranemaan päin. Edelleen osa vastaajista kaipaa esimiehiltä enemmän palautetta, mutta melko moni koki saavan hyvin palautetta. Kyseessä voi olla eri esimiesten tapa antaa palautetta tai olla antamatta. Avoimuus on myös ollut aiemmissa työhyvinvointikyselyissä esillä kehittämisen vuoksi ja se näkyy edelleenkin olevan alaisten mielestä samalla mallilla. Osittain koettiin avoimuuden olevan hyvälläkin mallilla, mutta oli myös täysin toista mieltä olevia vastauksia. Tästä voimme päätellä, että edelleen avoimuutta täytyy lisätä. Esimieheen luottaminen sai neutraaleja vastauksia. Tämä heijastuu varmasti avoimuudesta, tiedon kulusta ja yksikössä

näkymisestä. Tietysti esimiehen oma esimerkillinen toiminta heijastaa siihen, miten alaiset luottavat häneen.

Työntekijöiden täytyy tietää, että esimies on reilu ja puuttuu epäkohtiin, jos siihen on tarvetta. Mikevan työntekijät arvostivat näitä kriteereitä hyvässä esimieheissä. Oman yksikön kohdalla mielipiteet jakaantuivat, johon varmasti vaikuttaa mistä yksiköstä vastaaja oli. Esimiehet ovat erilaisia, mutta voisi ajatella, että jossakin määrin saman yksikön työntekijät kokevat tämän asian samalla tavoin. Jossakin yksikössä koettiin, että esimies ei ole turvana ristiriitatilanteissa.

Tasapuolisuus, rehellisyys, luotettavuus ja alaisten etuja ajava esimies oli Mikevalla arvostettu esimies. Oman yksikön kohdalla he kokivat, että esimies ei aja heidän etujaan niin kuin olisi tavoite. Arvosana sijoittui huonommalle puolelle. Työntekijät selkeästi toivoisivat esimiestä, joka vie paremmin heidän asioitaan eteenpäin.

5. KEHITTÄMISHANKEEN ARVIONTI JA JATKOEHDOTUKSET

5.1. Vaikuttavuuden arviointi

Kehittämishankkeeni vaikuttavuuden arvioinnissa lähdin liikkeelle tarpeiden kartoittamiselle. Miten asiat koetaan työyhteisöissä ja miten niitä pitää kehittää? Muuttuvan yhteiskunnan ja entistä suurempien haasteiden edessä on tullut viime vuosina esille toiminnan arviointi ja sen vaikuttavuus. Kaikkea toimintaa täytyy arvioida onko se kannattavaa, kustannustehokasta ja tarpeita palvelevaa. Miten pystyttäisiin paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin niin, että olisi tyytyväisempiä kansalaisia. Kaikkea pitää mitata. Vaikuttavuuteen kohdistuu ylisuuria odotuksia ja julkiseen palveluun on tullut näyttöperusteinen arviointi. (Hytinen 2008.) Yksityisellä puolella arvioidaan palveluita, koska koko ajan on kilpailua ja yritysten on pystyttävä vakuuttamaan hyvä palvelu. vaikuttavuutta siis tarvitaan poliittisiin, hallinnollisiin, kansalaisläheisyyden ja osallisuuden kehittämiseksi sekä työn ja palvelutoiminnan uudistamiseksi ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. (Rajavaara 2006.)

Kehittämishankkeeni vaikuttavuusarvioinnin tein itsearviointina. Mutta jos hankettani jatkettaisiin eteenpäin toimintatutkimukseen, vaikuttavuuden arviointiin voisi käyttää useampia menetelmiä. Sosiaalialan organisaatioiden sisäisen kehittämisen muotona nähdään itsearviointi. Itsearviointimallin periaate on löytää uusia toimintatapoja ja prosesseja yhteisön kehittämiseksi sekä tehdä näkymätön näkyväksi. Itsearviointimallin tavoite on auttaa ihmisiä ja yhteisöjä kehittämään omaa toimintaansa asioiden tietoisien käsittelyn kautta. Se on organisaatioiden laadunhallinnan menetelmä, jossa toimintaa pyritään kehittämään organisaation ja työntekijöiden oman toiminnan kriittisen ja systemaattisen tarkastelun avulla. Tällaista arviointi voidaan kutsua myös osallistavaksi tai valtaistavaksi arvioinniksi. Tänä päivän hyödynnetään työyhteisöissä paljon itsearviointimenetelmää. (Harkko & Haverinen & Koivisto 2005, 13.) Syy miksi omaan kehittämishankkeeseen otin itsearvioinnin, oli sen helppous ja ajan säästäminen. Itsearvioinnissa tarkastellaan omaa toimintaa, toimintatapoja ja kokemuksia tiettyjä

arviointikriteereitä vasten. Se edellyttää kykyä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti reflektoiden. Tarkastelu voi liittyä toiminnassa syntyneisiin kokemuksiin, havaintoihin, tunteisiin ja palautetietoihin. Siinä on tarkoitus selvittää, miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Se on tärkeä osa prosessi-, vertais- ja vaikutusten arviointia sekä kehittämistyötä. Parhaassa tapauksessa itsearviointi toteutetaan osana normaalia toimintaa. Silloin arviointi tukee yksilön ja yhteisön oppimista ja toiminnan kehittämistä. (Itsearviointi, 2008.)

Oman kehittämishankeeni osalta miettiessäni tavoitteiden saavuttamista, sen vaikuttavuuden arvioiminen liittyy enemmänkin jatkohankkeeseen, joka olisi toimintatutkimus tekemästäni tarveanalyysistä. Kyselystä saamieni vastausten perusteella työyhteisötaitoja organisaatiossa voisi alkaa kehittämään pikkuhiljaa, koska vaikutukset voivat näkyä vasta pitemmällä aika välillä. Hankkeessani nousi paljon hyvää tietoa, miten työntekijät kokevat työyhteisötaidot omassa työyhteisössään ja miten niitä voisi kehittää. On johtoportaan vastuu, kuten myös työntekijöiden, lähteä kehittämään asiaa eteenpäin. Vaikutukset kyselyn aikana olivat minimi, mutta joitakin kuitenkin nousi esille. Sain työntekijöiltä hyvää palautetta kyselyistä ja siitä, että niihin vastatessa alkoi ajatella asioita omassa yksikössään. Usean kyselyyn vastanneen palautteissa nousi esille, että vastatessa pohti itseään ja omia alaistaitoja. He kertoivat myös, että kyselyn avulla sai tietoutta aihealueesta ja silmät avautuivat joissakin asioissa. Kyselyyn vastatessa oli jo siis noussut jokin verran vaikuttavuutta ja pitemmällä aika välillä näkee enemmän, onko ollut vaikutusta. Kehittämishankeeni jatkotutkimuksen vaikutus voi yltää parhaassa mahdollisessa tapauksessa kansalais-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolle.

Suomessa vuonna 2009 Pääministeri Matti Vanhasen esille tuodessa alettiin enemmänkin puhua Suomessa vallitsevasta pirstaleisesta työhyvinvoinnista ja työurien edistämistoimista. Talouskriisit ovat edistäneet lisää tarvetta tutkia ja kehittää työurien pidentämistoimia uusista näkökulmista. Tilastoissa tällä hetkellä työhyvinvointi on huonolla mallilla, jota ovat lisänneet suuret määrät irtisanomisista, tiukoilla oleminen töissä ja epävarmuus työtilanteesta. Tällä hetkellä on meneillään kolmessa valtion organisaatiossa itsearviointimallin pilottihanke työhyvinvoinnista, jonka tarkoitus on arvioida työhyvinvointi. Kehittämisen pohjana on Työelämän tutkimuskeskuksen aiemmin tekemän valtion hallinnon Kaikki kunnossa (Kaiku-)ohjelman arvioinnin

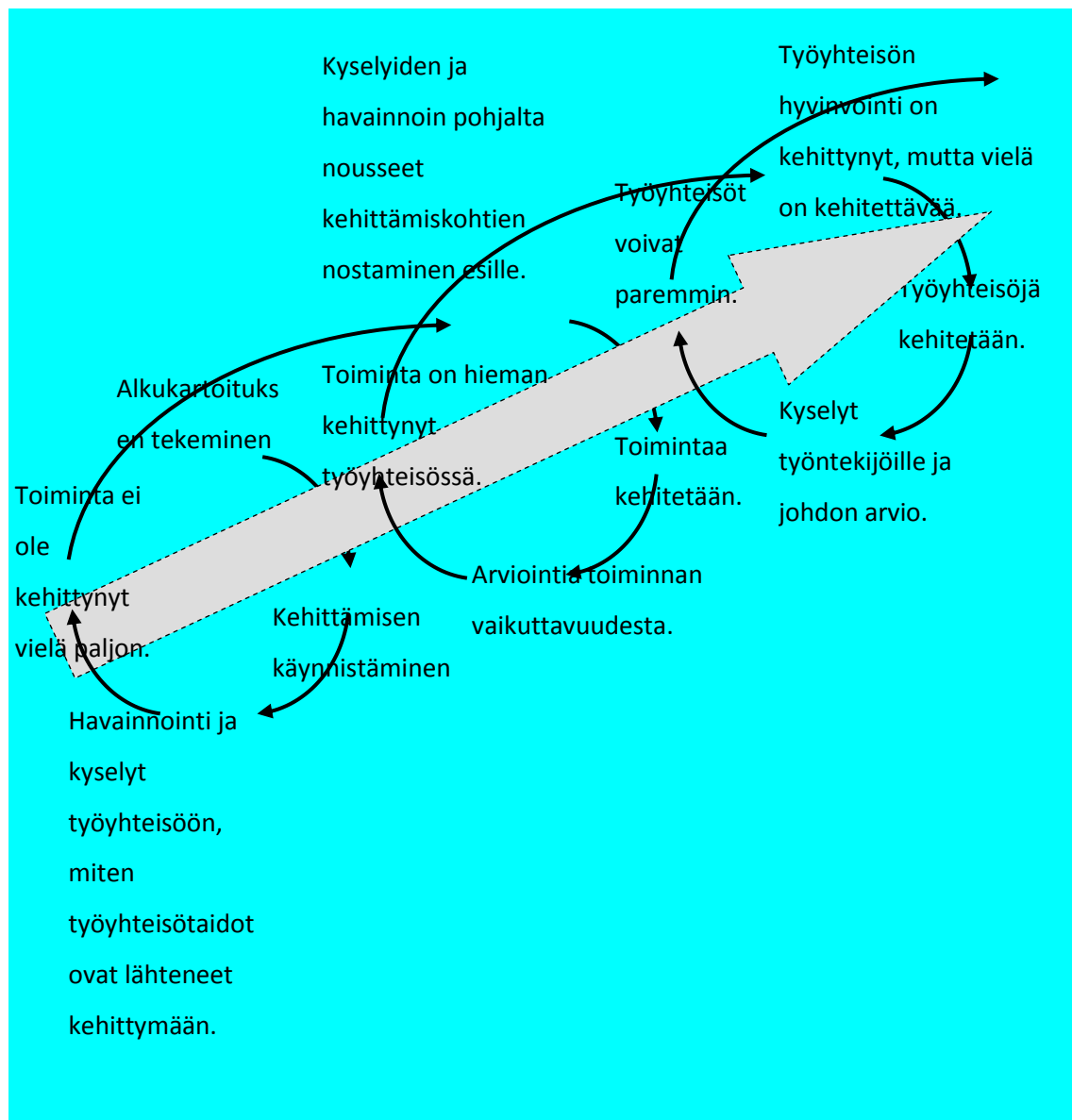
(Arnkil ym. 2008) tulokset ja tarve syventää työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuustietoa työurien pidentämisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin parantamiseksi on jo vuodesta 2002 asti Kaiku-hyvinvointiohjelman tuella luotu monissa valtion organisaatioissa hankkeita sen kehittämiseksi eri henkilöstöryhmissä sekä etsitty uudenlaista hyvinvointilähtöisen johtamisen keinoja.(Jokinen 2010.) Vaikuttavuuden arviointia on koko ajan meneillään niin yhteiskunnallisesti kuin organisaatiotasolla.

Kehittämishankkeeni aihe nousi kansalaislähtöisestä ajatuksesta kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Kartoittamalla heidän tämän hetkistä tilannettaan työpaikallaan, saan tietoa miten he kokevat asioiden olevan ja mikä kaipaa kehittämistä. Tarve tulee suoraan asianosaisilta eikä ulkopuolisilta arvioitsijoilta. Työpaikallani tehty kehittämishanke palvelee myös yhteiskunnallisesti, koska uskon monessa työyhteisössä olevan samantyyppisiä ongelmia ja kehittämistarpeita. Tavoite on saada organisaation sisällä tyytyväisempiä työntekijöitä, kehittää heidän työolosuhteita. Samalla saadaan hankkeen onnistuttua tyytyväisempiä kansalaisia alueellisesta ja saadaan heidät viihtymään kotipaikkakunnallaan. Työnantajan sairaspöissaolot mahdollisesti laskevat, kun työntekijöillä on parempi olla työssään. Heidän työnkehittämiseen panostetaan, välitetään ja halutaan kehittää. Organisaatio tekee parempaa asiakastyötä, tulosta ja valtio saa verotuloja. Tämä kaikki on ideaalitulannetta, johon tavoitellaan edes jossakin määrin.

Totta kai sillä on suora vaikutus myös taloudelliseen ja tehokkaaseen puoleen, koska jos työntekijällä on hyvä olla töissä, se vaikuttaa myös suoraan työssä jaksamiseen ja sairaspöissaolosten vähenemiseen. Vaikuttavuuden näkyminen työyhteisöiden paranemisena voi olla pitkäkestoinen ja vaatii aikaa. Näkeekö organisaatio siinä mahdollisuuksia, vai kaivataanko nopeampia tuloksia, joiden tulokset on helposti nähtävissä? Vaikuttavuus täytyy määritellä realistisesti. Onko työhyvinvointi parantunut? Voivatko työntekijät työyhteisössä paremmin? Vähenivätkö sairaspöissaolot?

5.2. Kehittämishankkeen jatkoehdotuksia

Erillisenä osiona halusin ottaa toimintatutkimuksen, koska se on juuri kehittämishankkeeni kannalta tärkeää esitellä. Kehittämishankkeeni pohjalta voisi käynnistää toimintatutkimuksen, koska saamieni tutkimustulosten avulla olisi mahdollisuus kehittää työpaikkani työyhteisötaitoja. Juuri toimintatutkimus on kehittävä ja uutta tietoa hyödyntävää tutkimusta. Kuviossa 6. olen mukaillut toimintatutkimuksen kehien spiraalia siten kuin ajattelen sen menevän oman hankkeeni kohdalla, jos hanketta jatkettaisiin.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen kehien spiraali on mukautettu Mikevan työyhteisötaitojen parantamisen teemoilla. (Saari 2009, Zubert-Skerrit 1996).

Kehittämishankkeeni toimintatutkimuksen aloittaminen lähti käyntiin tekemäni kehittämishankkeeni kautta, kun tein alkukartoituksen työyhteisöjen hyvinvoinnin tilanteesta. Seuraava vaihe olisi käynnistää toimintatutkimus saatujen kehittämiskohteiden perusteella. Työyhteisöissä lähettäisiin kehittämään työyhteisöjä parempaan suuntaan. Väliarviointeja kehittämisestä tehtäisiin kyselyillä ja havainnoimalla tilannetta. Vastausten perusteella voitaisiin kohdistaa kehittäminen jälleen niihin kohtiin, jotka kaipaavat kehittämistä. Samalla arvioitaisiin missä on onnistuttu ja kehitytty. Tämä spiraali jatkuisi niin kauan, kuin on tarvetta. Välillä tehtäisiin erilaisia arvioita, onko toiminta kehittynyt.

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu esim. jonkun organisaation toimintaan ja hän pyrkii esim. saamaan sellaista tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi jonkin ongelman poistamiseksi tai organisaation toimintatapojen muuttamiseksi. (Pihlaja 2001,40.) Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksessa. Päämääränä ei siis ole vain tutkominen vaan myös tutkimuksesta saatujen tulosten kautta kehittäminen. Toimintatutkimuksessa on ensisijaisesti tarkoituksena tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. (Aaltola & Valli 2001, 170 -171.)

Toimintatutkimus on käytäntöihin kohdistuvaa ja osallistuvaa. Siinä osallistujat joutuvat pohtimaan käsityksiään, arvostuksiaan ja taitojaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Toimintatutkimuksen periaatteiden pohjalla on se, että tietoa voidaan yhdessä muiden kanssa rakentaa, sillä tieto ei ole pysyvää, vaan kehittyy koko ajan. Asioiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmiksi kuvaavat toimintatutkimusta. On huomioitavaa, että toiminnan kehittäminen ei pääty koskaan, vaan se on jatkuva prosessi. Toimintatutkimuksen tulos ei siis ole esimerkiksi jokin tietty, entistä parempi toimintatapa, vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimuksen kaksi päätavoitetta ovat tuoda esille uutta tietoa toiminnasta, mutta myös samalla kehittää sitä. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 14-18, 33.) Toimintatutkimusta kuvaavia avainsanoja ovat reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio sekä ihmisten osallistuminen eri tavoin. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Ihminen reflektoidessaan etäännyttää itsestään ja näkee oman

toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Hän pyrkii ymmärtämään miksi ajattelee asioita omalla tavallaan ja toimii kuten toimii. (Heikkinen ym. 1999,36.)

Mikevalla työntekijöiden seuraava kehittämisen paikka voisi olla, että mietitään omaa työskentelyä miten voisi kehittää ja parantaa parempaan suuntaan. Helposti syyllistetään ja arvostellaan toisten työskentelytapoja, mutta unohdetaan tarkkailla omaa työskentelyä. Myös esimiestyö muodostuu vuorovaikutuksesta alaistensa kanssa. Vaikka esimies parantaisikin omia työskentely tapoja, se ei riitä, jos työntekijät itse eivät tarkastele välillä omaa toimintaansa. Kyselylomakkeitteni kautta he ehkä miettivät omia motiivejaan työskentelyyn ja mitä he odottavat esimieheltään. Tästä vaikuttavuudesta sain jo palautetta kyselyyn vastaajilta, että vaikuttavuutta on tapahtunut jo sillä tavoin. Koulutukset sekä alaisille että esimiehille voisi olla yksi kehittämisen muoto.

Jatkossa voimme kehittämishankkeeni kautta puhua tuloksista, joita saan tutkimuksesta. Mitä ja miten voisimme parantaa toimintaamme niin, että kaikki työyhteisössä olisivat tyytyväisempiä? Uskon, että esimies itsekin on tyytyväisempi, kun tietää mitä työn tekijät odottavat häneltä. Silloin, kun muutetaan jotain, tehdään jotain toisin kuin ennen on tehty ja katsotaan mitä sitten tapahtuu, puhutaan interventtiosta. Toimintatutkimuksessa toisaalta muutetaan todellisuutta, jotta sitä voisi tutkia, mutta toisaalta todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Toimintatutkimuksen tavoite on saada aikaan parempia ja toimivampia toimintatapoja. Toimintatutkimuksen myönteisenä tuloksena voisi siten pitää uudella tavalla organisoituvaa, reflektiivisesti etenevää prosessia, toiminnan ja tavoitteiden jatkuvaa pohdintaa ja kehittämistä. Kun tutkija tekee intervention tutkimuskohteeseen, hän tulee mukaan toimintaan, tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana, ei ole sivusta seuraajana. (Heikkinen ym. 1999, 44-46.) Työntekijät on otettu mukaan asioiden julkituomiseen, he pystyvät itse osallistumaan vastaamalla ja tuomalla mielipiteensä johdon tietoisuuteen. Johdon vastuulla on hyödyntävätkö he kyselyn tuloksia ja miten he haluavat ne nähdä. Uskon kuitenkin, että henkilökunnan mahdollisuus vastata sekä alais- että esimiestyön arviointiin antaa heille osallistavan kokemuksen jossain määrin.

Usein prosessien arvioinneissa arvioija on prosessin sisäpuolinen työntekijä. Tässä on se vaara, että läsnäolo voi vaikuttaa toimintaan. Se voi olla hyväksikin silloin, jos se auttaa osallisia rohkeasti tarkastelemaan mitä he ovat tekemässä. (Robson 2001, 105.) Omassa

hankkeessani uskon rohkaisevani työntekijöitä oikeasti miettimään asioita ja tuomaan ne julki. Organisaatiossamme ei ole aiemmin tehty yhtä syvälle meneviä kyselyitä ja toivoakseni se saa työntekijät osallistumaan toiminnan vaikuttamiseen. Hyvin vaatimattomatkin arvioinnit saattavat tarjota näkemyksiä ongelmista, joita toiminta tai palvelut todennäköisesti kohtaavat. Samalla ne voivat tuoda uusia näkökulmia niiden parantamiseksi. (Robson 2001, 105.) Monesti työtä tehdessään ei hoksaa ajatella edes mitä kaiken kaikkiaan omaan työkuvaan kuuluu ennen kuin niitä oikeasti joutuu miettimään. Vastatessa kyselyyn niitä joutuu pakostakin miettimään. Samoin kuin myös oman esimiehen työskentelyä ehkä hoksaa ajatella monipuolisemmin eikä takerru vain joihinkin muutamiin kohtiin. Kyselyssä oli monia eri osa-alueita alais- ja esimiestyöhön, joten ne antavat viitteitä siitä, mitä se ideaalitilanteessa voi olla. Johto, työntekijät ja lähiesimiehet voivat kyselytulosten kautta pohtia omia työskentelytaitojaan ja sitä kautta miettiä ovatko ne oikeudenmukaisia ja oikeita tapoja toimia. Vastausten kautta on hyvä kartoittaa omaa taitoaan työskennellä työpaikassaan. Perusmääritelmänä voidaan pitää ajatusta, että kaikissa palveluissa odotetaan jonkin muuttuvan palvelun tuloksena, ja vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, onko näin tapahtunut. (Robson 2001, 98.)

6. POHDINTA

Kehittämishankeeni tavoitteena oli kartoittaa Mikevan työntekijöiden työyhteisötaitoja. Mikä heidän mielestään on hyvää alais- ja esimiestyötä ja miten he kokevat ne omassa työyhteisössään? Kehittämishankeeni tarkoitus oli saada selville, miten heidän mielestään niitä pitäisi kehittää, jotta työyhteisö voisi paremmin? Tavoitteet saavutettiin hyvin, koska sain hyvää materiaalia kehittämishankkeeseeni. Itseäni yllätti avointen kysymysten vastausten runsaus. Oli helppo lähteä niistä kokoamaan tietoa hankkeeseen, kun oli materiaalia, jota käyttää. Vaikka vastausprosentti oli alhainen, koin onnistuneeni materiaalin saannissa. Kaikki vastanneet olivat jaksaneet vastata lähes kaikkiin kysymyksiin, vaikka avoimet vastaukset jäivät usein kyselyissä huonolle vastausprosentille. Tavoite hieman myös ylitti itsensä, koska työntekijät olivat vastatessaan miettineet omia alaistaitojaan ja sitä, miten niitä voisi kehittää. Koin, että kyselyni oli kattava ja hyvä, joten toivon, että jatkossa sitä myös hyödynnetään. Kyselyn kautta pääsee melko syvälle asioissa ja on siten saa antoisia vastauksia, kun vastaajat innostuvat vastaamaan.

Työntekijöiden kiinnostus kehittämishankettani kohtaan myös hieman yllätti. Sen lukijoilta olen saanut hyvää palautetta sen mielenkiintoisesta aiheesta. Eräs kollegani pyysi saada lukea myös kehittämishankeeni opponointi mielessä. Olin ylpeä, että se kiinnostaa ihmisiä. Hankkeen aiheen valitsin mielenkiinnon mutta myös tarpeen mukaan. Oma kiinnostus aiheita kohtaan auttoi viemään hanketta eteenpäin silloinkin, kun työskentely sen parissa eniten vastusti.

Kehittämishankkeen tekeminen on ollut itselleni kokemusta kartuttava ja paljon on tietoa lisääntynyt hanketta työstäessä. Kansalais- ja aluelähtöisyyden näkökulma on kulkenut koko ajan kehittämishankeeni mukana ja on loppua kohden täsmentynyt, miten kaikella tavalla kehittämishankeeni koskettaa kansalais- alue- ja yhteiskuntalähtöisesti. Hanketta työstäessäni olen saanut uusia menetelmiä, näkökulmia ja yleensäkin tietoutta johtajuudesta ja alaistyöskentelystä. Koko tämän hankkeen työstämisen ajan olen alitajunnassa pohtinut asioita, aina silloinkin, kun on tuntunut, että hanke ei etene. Alkuvaikeuden, toisin sanoen aiheen täsmentymisongelman, jälkeen koen suurta onnistumisen tunnetta. Olen ylpeä, että jaksoin ponnistella eteenpäin, koska nyt on juhlan paikka.

LÄHTEET

Aaltio, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimismateriaalit Oy, Helsinki.

Aaltonen, Elli 2008. Johda sosiaalialaa. Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO. Kuopio 2008. 2-3.
<http://www.isonetti.net/julkaisut/verkkojulkaisu_2008.pdf>

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy, Juva.

Aho, Outi 2011. Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille (Innovointi). Työterveyslaitos. Luettu 18.4.2011.
<http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovointi_hanke/sivut/default.aspx

Ahola, Anja 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2007. Jyväskylä.

Autio, Hanna- Leena & Leinonen, Minna & Otonkorpi- Lehtoranta, Katri & Nikkanen, Risto & Lehtonen, Suvi 2009-2010. Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Luettu 18.4.2011. <
<http://www.uta.fi/laitokset/yti/wrc/paattyneet/NaMiHyvinOM.html>

Canadian Research Working Group (CRWG). Luettu 18.4.2011. < www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/research-projects/wsi

Harkko, Jaakko & Haverinen, Riitta & Koivisto, Juha 2005. Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalialalla. Stakes. FinSoc Työpapereita 5/2005. Helsinki 2005.
<http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/859B868F-E856-4732-8811-0C20AE75A77E/0/tp_0505.pdf>.

- Hyttinen, Nina K. 2008. Vaikuttavuus sosiaalisissa hankkeissa. Sinirauhaliitto. Stakes.
<<http://www.koyhyyskirjoitukset.org/alustuksia/hyttinen.pdf>>.
- Itsearviointi, 2008. Sosiaaliportti. Hyvä käytäntö. Luettu 19.4.2011. <
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/prosessi/itsearviointi/>>
- Immonen, Teemu 2009. Organisaation tiedonhankinnan prosessimalli. Luettu
11.2.2011. <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/hypermediaprojektin-aikainen-tiedonhankintaprosessi-ja-organisaation-oppiminen>
- Jokinen, Esa 2010. Työhyvinvointihankkeiden itsearviointimallin pilotointi. Työelämän
tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Luettu
18.4.2011. <<http://www.uta.fi/laitokset/yti/wrc/paattyneet.html>>
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy, Juva
2008.
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus Kirjapaino Oy,
Jyväskylä 2007.
- Keskinen, Soila 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia- sarja.
Kunnallissalan kehittämissäätiö(KAKS).
- Kivimäki, Riikka & Karttunen, Aija & Yrjänheikki, Leena 2009. Terveystieteiden
työhyvinvoinnin kehittäminen. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.
Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Luettu 18.4.2011.
<<http://www.uta.fi/laitokset/yti/wrc/terveydenhoitoala.html>>
- Kuitunen, Soile & Hyttinen, Kirsi 2003. Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten
arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita. Espoo 2003. VTT- tiedotteita.
Luettu 9.2.2011 <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>>
- Mikeva- Hyvä olla. Luettu 1.4.2011 <<http://www.mikeva.fi/>>

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Copyright UNI Press ja kirjoittajat 2009. Painettu Suomessa.

Nikkilä, J. (2006) Johtaminen teorian ja käytännön ristiaallokoissa. Premissi 2 / 2006, 6-8.

Peeling, Nic 2006. Loistopomo. Alkuperäisteos: Brilliant Manager. What the best managers know, do and say. Suomentanut Mari Hyypiä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Protulos Oy. Luettu 10.1.2011. <http://www.protulos.fi/tiimi.html>

Rajavaara, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Kela."

Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Alkuperäisteos Small- Scale Evaluation. Tammer-paino Oy, Tampere 2001.

Saaranen-Kauppinen, Anitta & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 15.3.2011. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Saari, Erkki 2008. Länsi-Pohjan hyvinvointijärjestelmä ja -palvelut III-projektin arviointi. Kemi; Kemi-Tornio ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 4/ 2008. Luettu 15.3.2011.

Salmenperä, Liisa. Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot. Luettu 11.1.2011. <<http://www.liisasalmenpera.com/tyohyvinvointi.html>>.

Saramies, Arja & Solovjew, Marja-Leena & Raivio, Marjo 2006. Tyytyväisenä työssä – NLP työhyvinvoinnin välineenä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

The Secretariat of the Convention on Biological Diversity (SCBD), Päivitetty 30.4.2009. Luettu 9.2.2011. <<http://www.cbd.int/impact/>>.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes 2004. Luettu 25.1.2011. <http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf>.

Silvennoinen- Nuora, Leena 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Esimerkkinä hoitoketjut. Tay, Johtamistieteidenlaitos. Luettu 15.2.2011. <<http://www.uta.fi/laitokset/tsph/perttu/pdf/silvennoinen.pdf>>.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007. Kehity alaisena- onnistuneet alaistaidot käytännössä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007.

Sinkkonen, Merja 2008. Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO. Kuopio 2008. 5-10.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 1.5.2011. <<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>>

Sosiaaliportti.fi. Hyvä käytäntö. Päivitetty 31.12.2008. Luettu 15.2.2011. <<http://www.sosiaaliportti.fi/Page/07c8e77d-3fe4-4093-85ff-21a536cbebe1.aspx>>.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työehtosopimuslaki 1946. 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki 2001. 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 2002. 30.8.2002./738.

Viinamäki, Marja-Leena 2010. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin alueellisen apuvälinekeskuksen toiminnan arviointia. Apuvälinealan asiantuntijoiden työn

sisällön painotus, laatusuosituksen toteutuminen ja kustannuskehitys. Oulun seudun ammattikorkeakoulu

LIITE 1

Kysely Mikevan työntekijöille työyhteisötaitoista

KYSELYLOMAKE

Oletko palvelukotisi esimies _____

Oletko palvelukotisi työntekijä _____

1. Mitä mielestäsi kuuluu hyvään esimiestyöhön?

2. Mitä mielestäsi on huono esimiestyö?

3. Mitä mielestäsi kuuluu hyvään alaistyyöhön?

4. Mitä mielestäsi on huono alaistyö?

5. Lähiesimiestyöhön kuuluu alla olevia asioita. Arvioi 1-6 asteikoilla, miten ne toimivat omassa työyksikössäsi.

(1.täysin erimieltä, 2. jokseenkin erimieltä, 3.hiukan erimieltä, 4. hiukan samaa mieltä, 5. Osittain samaa mieltä, 6. täysin samaa mieltä)

1. Esimies johtaa hyvin yksikköäni
2. Esimies edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista
3. Esimies uskaltaa olla esimies
4. Esimies osaa organisoida työt
5. Esimies kannustaa työntekijöitä työssään
6. Esimiehellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
7. Esimies on reilu, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisössä
8. Esimies puuttuu epäkohtiin ja riitatilanteisiin
9. Esimies uskaltaa tehdä päätöksiä
10. Esimies perustelee päätöksentekonsa ja on johdonmukainen
11. Esimies uskaltaa epäkohdissa ilmaista oman mielipiteensä
12. Esimies on avoin ja rehellinen työasioissa
13. Esimiestä kunnioitetaan ja häneen luotetaan työyhteisössä
14. Esimies antaa rakentavaa ja positiivista palautetta
15. Esimies omalla toiminnallaan esimerkillisesti ohjaa työntekoa
16. Esimies ajaa alaistensa etuja ja vie yksikkönsä tietoja ja toiveita eteenpäin
17. Esimies tiedottaa työyhteisölle riittävästi asioista
18. Esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja työskentelystä
19. Esimies kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta
20. Esimies panostaa työhyvinvointiin

muuta

kommentoitavaa_____

6. Alaistyöhön kuuluu alla olevia asioita. Miten toteutuu yksikössäsi? Arvioi 1-6 asteikoilla.

1. Työntekijät tietävät mikä on heidän työtehtävänsä
2. Työntekijät huolehtivat vastuullisesti omat työtehtävänsä
3. Työntekijät pyrkivät kehittämään työtään ja ammattitaitoaan
4. Työntekijät jakavat tieto-taitojaan työskennellessään

5. Työntekijät tietävät omat roolinsa työyhteisöissä
6. Työntekijöiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin
7. Työntekijät hoitavat omat vastualueensa hyvin
8. Työkaverit antavat rakentavaa ja positiivista palautetta
9. Työntekijät ovat avoimia uusille asioille
10. Työntekijät käyttävät resurssejaan oikein
11. Työntekijät pystyvät selvittämään ristiriitatilanteita
12. Työntekijät ottavat huomioon työtovereidensa mielipiteet työyhteisössä
13. Työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään
14. Työntekijät arvostavat toistensa työpanosta
15. Työntekijät arvostavat omaa työtään
16. Työntekijät kannustavat työssään työtovereitaan
17. Työntekijät kunnioittavat työkavereidensa ammattia
18. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi

muuta

kommentoitavaa_____

7. Arvioi työyhteisötaitoja yksikössäsi

8. Onko mielestäsi kehitettävää työyhteisötaitoissa esimiesten ja alaisten välillä?

Jos on, niin mitä kehitettävää?

Kiitos vastauksistasi!

